

Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente
Vestiging Naaldwijk
Kruisbroekweg 5, Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk
Tel. 0174-636700, fax 0174-636835

ISSN 1385 - 3015

WERKHANDBOEK KWALITEITSZORG BLOEMISTERIJ

Pilotproject Freesia

Project 008-7211-06

M.S.Y. van der Houwen

Naaldwijk, december 1997

Rapport 126

Prijs f 30,-

Rapport 126 wordt u toegestuurd na storting van f 30,- op gironummer 293110 ten name van Proefstation Naaldwijk onder vermelding van 'Rapport 126, Werkhandboek kwaliteitszorg bloemisterij'.

isn 947672

VOORWOORD

Onderliggende rapportage is een resultaat van het "Project Kwaliteitszorg Freesia". Op initiatief van de Landelijke Freesia Commissie is dit project gestart in September 1996. Aanleiding hiervoor waren diverse ontwikkelingen in de freesia teelt, zoals het zoeken naar mogelijkheden voor rendementsverbetering en de hogere eisen van afnemers.

Negen freesia teeltbedrijven (zie bijlage 1) hebben gedurende een jaar met begeleiding gewerkt aan het ontwikkelen en invoeren van een kwaliteitszorgsysteem op het eigen bedrijf. Zonder de inzet van deze bedrijven had dit werkhandboek niet tot stand kunnen komen.

Een werkgroep, bestaande uit Joop Doorduyn (PBG), Leen van der Hoek (Tuinbouwadviseur), Hans Pronk (DLV, tevens begeleider in dit project), Bram van der Maas (PBG) en Madeline van der Houwen (PBG, tevens begeleider in dit project en projectleider), heeft de inhoudelijke basis gelegd.

Een belangrijke financiële bijdrage is geleverd door het Productschap (hoofdfinancier). De stuurgroep bestond uit vertegenwoordigers van het Productschap, NTS, Landelijke Freesia Commissie, DLV en PBG.

Als deelnemer aan het project kan ik met recht zeggen dat een kwaliteitszorgsysteem een positieve bijdrage levert aan de bedrijfsvoering. Alle deelnemers hebben in de slotbijeenkomst voorbeelden genoemd van voordelen van het systeem (zie Hoofdstuk 2 Praktijkresultaten).

De ingezette ontwikkeling op het gebied van kwaliteitszorg gaat momenteel verder met o.a. een combizorgproject van de Telersvereniging Unicum. De vragen vanuit o.a. de Engelse markt naar specifieke kwaliteit en betrouwbaarheid, zijn hiervoor een belangrijke motivator.

Daarnaast wordt, mede naar aanleiding van het kwaliteitszorgproject, verder gekeken naar de mogelijkheden van erkenningsregelingen (certificering) voor kwaliteitszorg in de bloemisterij.

Dit werkhandboek voor kwaliteitszorg in de bloemisterij, en in het bijzonder de freesiateelt, levert mijns inziens een nuttige bijdrage aan de invoering van kwaliteitszorgsystemen in de Nederlandse bloemisterij sector.

Leen van der Houwen
Voorzitter Landelijke Freesia Commissie
Deelnemer Project kwaliteitszorg Freesia

Hoek van Holland, december 1997

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE	5
1. INLEIDING	7
1.1 Situatieschets	7
1.1.1 Achtergrond	7
1.1.2 Projectinhoud	7
1.2 Werkwijze	8
1.3 Leeswijzer	8
1.3.1 Doel werkhandboek	8
1.3.2 Gebruik werkhandboek	9
2. PRAKTIJK RESULTATEN	10
2.1 Voordelen	10
2.2 Valkuilen	12
2.3 Conclusie praktijkresultaten	13
3. PROCESSEN ORGANISATIE & ONDERSTEUNING	15
3.1 Aanmaak en beheer van documenten	17
3.2 Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden	23
3.3 Managementdoelstellingen	24
3.4 Interne audit	27
3.5 Verbeter-procedure	30
3.6 Klachtenbehandeling	33
3.7 Personeelszaken	37
3.8 Planning	41
3.9 Onderhoud	43
4. PRIMAIR PROCES	47
4.1 Inkoop	49
4.2 Rassenkeuze	51
4.3 Plantmateriaal	54
4.4 Planten	58
4.5 Gewasbescherming	61
4.6 Water en bemesting	65
4.7 Gewasverzorging	67
4.8 Klimaat	69
4.9 Oogst en Verwerken	71
4.10 Afzet / Orderdoorloop	74
BIJLAGEN	
Bijlage 1: Overzicht deelnemende bedrijven	76
Bijlage 2: Symbolen processchema's	77

1. INLEIDING

1.1 SITUATIESCHETS

1.1.1 Achtergrond

Het is voor de continuïteit van de glastuinbouw essentieel geworden om actief in te spelen op de ontwikkelingen in de markt. Om aan specifieke (markt)vraag te kunnen voldoen worden, zowel in de bloemen als de groente, producentengroepen gevormd. Een voorbeeld hiervan is de Unicum telersvereniging voor freesia. Kwaliteitszorg kan, in de markt, een middel zijn om garanties te geven in de keten over produkt (bv. gewicht, lengte) en produktiewijze (bv. milieuvriendelijk geteeld, aantal takken per bos). Tevens zijn op Guernsey (Engeland) onderdelen van kwaliteitszorg voor freesia uitgewerkt en ingevoerd, met het oog op de marktontwikkelingen.

Kwaliteitszorg richt zich op het beheersen en optimaliseren van de totale bedrijfsvoering. Dit omvat alle bedrijfsprocessen, van inkoop en/of produktie van uitgangsmateriaal tot en met de afzet van het eindprodukt. Uit praktijkervaring (PBG onderzoek "Geïntegreerde kwaliteitszorg in de glastuinbouw", 1995) blijkt dat een ingevoerd kwaliteitszorgsysteem leidt tot aantoonbare interne voordelen, zoals vergroten van motivatie, uniformiteit van werk en kostenbesparing.

De Landelijke Freesia Commissie heeft aangegeven een start te willen maken met kwaliteitszorg op freesia teeltbedrijven. Het gaat hierbij om het, stapsgewijs, opzetten van een kwaliteitszorgsysteem bij een beperkte groep teeltbedrijven. Een en ander mede met het oog op het op langere termijn verbeteren van (het imago) van de freesiateelt door een landelijke uitstraling van kwaliteitszorg.

1.1.2 Projectinhoud

De doorlooptijd van het project is van juli 1996 tot december 1997. De deelnemende bedrijven zijn begeleid van september 1996 tot november 1997.

De doelstellingen van het project zijn:

- Het ontwikkelen en invoeren van een bedrijfseigen kwaliteitszorgsysteem op een beperkt aantal freesia-bedrijven.
- Het ontwikkelen van een algemeen werkhandboek voor freesia-bedrijven.
- Het bereiken van een landelijke uitstraling van kwaliteitszorg in de freesiateelt.
- Het geven van meer inzicht in de voor- en nadelen van een kwaliteitszorgsysteem.

Voor de uitvoering van het project is opdracht gegeven door de NTS. Projectleiding is in handen van het Proefstation voor de Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk (M. van der Houwen). Aandachtspunten in de bedrijfsvoering en meer in het bijzonder de teelt van freesia's zijn voorbereid door de Werkgroep (Joop Doorduyn en Bram van der Maas (PBG), Hans Pronk (DLV), Leen v.d. Hoek (Tuinbouwadviseur). De begeleiding van de tien deelnemende bedrijven is uitgevoerd door Hans Pronk (DLV) en Madeline van der Houwen (PBG). De Stuurgroep bestond uit vertegenwoordigers van het Productschap (M. Mentjox), NTS (J. Rouwhorst), Landelijke Freesia Commissie (L. van der Houwen), DLV (D. Kotterman) en PBG (J. Ammerlaan en M. van der Houwen).

1.2 WERKWIJZE

De deelnemers zijn geworven in samenwerking met de Landelijke Freesia Commissie. Bij het samenstellen van de groep zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- landelijke spreiding;
- bedrijven met en zonder eigen preparatie;
- een aantal Unicum leden;
- doorsnee van het totaal freesia-telers;
- voorkeur voor gespecialiseerde (jaarrond) freesia-bedrijven.

Het project is opgebouwd uit een aantal activiteiten. Allereerst is met de groep deelnemende bedrijven een **startbijeenkomst** gehouden waarbij, zowel theoretisch als middels oefeningen, uitleg is gegeven over kwaliteitszorg en het project. Vervolgens is in een **nulmeting** de stand van zaken betreffende kwaliteitszorg op de individuele bedrijven bepaald. Omdat betrokkenheid van het personeel het resultaat van het kwaliteitszorg-systeem positief beïnvloedt is op de individuele bedrijven een **medewerkersbijeenkomst** georganiseerd waarin het personeel wordt ingelicht en betrokken.

Het bedrijfseigen kwaliteitszorgsysteem is vervolgens ontwikkeld met behulp van individuele- en groepsbegeleiding. De deelnemers schrijven enerzijds zelf hun procedures en werkinstructies, met behulp van processchema's zoals in dit werkhandboek zijn opgenomen. In **individuele begeleiding** zorgt de begeleider voor aanvullingen en correcties op deze beschrijvingen, geeft suggesties voor verbetering in de werkwijze en begeleidt bij de invoering. Tevens krijgen de deelnemers een aantal voorbeeldprocedures, zoals in dit werkhandboek zijn opgenomen. Deze voorbeelden moeten bedrijfseigen worden gemaakt en/of de beschreven werkwijze moet worden ingevoerd. In een aantal **groepsbijeenkomsten** worden ervaringen uitgewisseld en algemene procedures toegelicht. De deelnemers ervaren dit als zeer positief en motiverend. In de laatste twee groepsbijeenkomsten is aandacht besteed aan de procedure Interne audit en heeft men gezamenlijk een (deel)audit gehouden op twee teeltbedrijven.

1.3 LEESWIJZER

1.3.1 Doel werkhandboek

Deze rapportage heeft het doel (freesia-)telers te informeren over de mogelijkheden van kwaliteitszorg en daarbij een beeld te geven van wat dat op een bedrijf inhoudt. Bedrijfs-eigen invulling van dit werkhandboek leidt, onder voorwaarden genoemd in paragraaf 1.3.2, tot een kwaliteitszorgsysteem.

Daarnaast geeft het voor alle bedrijven in een keten inzicht in de mate waarin een kwaliteitszorgsysteem de bedrijfsvoering kan optimaliseren en het nakomen van afspraken kan ondersteunen (garanties).

Uitgangspunt bij de ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem is de ISO 9002 norm. De bedrijven hebben echter de vrijheid om norm-aspecten al dan niet in te voeren. Deze vrijheid vloeit voort uit het feit dat het geen doel op zich is om de norm te halen, maar dat het doel is de bedrijfsvoering (proces en product) te optimaliseren. Volledige bedrijfseigen invulling van dit werkhandboek is een stap in de richting van een certificeerbaar kwaliteitszorgsysteem. Het geeft echter geen garantie voor het behalen van een ISO-norm.

Naast de processen die in dit werkhandboek worden toegelicht kunnen op een teeltbedrijf nog andere zaken aan de orde zijn. Deze werkzaamheden kunnen worden toegevoegd aan bestaande procedures maar kunnen ook in aparte procedures worden beschreven, zoals bijvoorbeeld aparte procedures voor Arbeidsregistratie, Directiebeoordeling (ISO-norm), Gewasregistratie en Bedrijfsstructuur (bedrijfscommunicatie).

1.3.2 Gebruik werkhandboek

In deze rapportage worden processen en bijbehorende informatie op verschillende wijzen weergegeven. Voor gebruik is het zeer belangrijk te weten om welke informatie het gaat, aangezien dit van invloed is op de wijze waarop een bedrijf er gebruik van kan maken. In de kop van iedere bladzijde kunt u terugvinden waar het precies om gaat, namelijk:

1. **PROCESSHEMA'S:** Deze schema's zijn een weergave van belangrijke stappen die in een proces worden genomen en zijn bedoeld als handvat bij het opstellen van bedrijfseigen procesbeschrijvingen. Al deze stappen moeten in principe terug komen in een procesbeschrijving. De volgorde van de stappen is niet vast, indien de eigen werkwijze hiervan afwijkt moet men altijd van de bedrijfseigen werkwijze uitgaan.
2. **VOORBEELDPROCEDURES EN -WERK-INSTRUCTIES:** Zijn een voorbeeld van een procesbeschrijving in het kwaliteitszorgsysteem. Deze beschrijvingen moeten altijd bedrijfseigen worden gemaakt. Tevens moet men, indien men een kwaliteitszorgsysteem wil opzetten, de bedrijfseigen werkwijze volledig invoeren.
3. **AANDACHTSPUNTEN:** In combinatie met de processchema's zijn deze aandachtspunten bedoeld als handvat bij het maken van een bedrijfseigen procesbeschrijving. Het betreft hier dus géén voorbeeldprocedure, maar wél een opsomming van aandachtspunten die in een bedrijfseigen procedure kunnen worden verwerkt. De bedrijfseigen procesbeschrijvingen zullen in principe zo moeten worden vastgelegd als beschreven in Werk-instructie aanmaak documenten (3.1).
4. **VOORBEELDFORMULIEREN:** Bij een aantal processen wordt met behulp van een voorbeeldformulier aangegeven op welke wijze registratie van relevante gegevens zou kunnen plaatsvinden.

Ondersteund door de ervaringen uit dit project kan worden vastgesteld dat een bedrijf enige mate van begeleiding nodig heeft bij het opzetten een kwaliteitszorgsysteem. Belangrijk bij het gebruik van dit werkhandboek zijn de volgende aspecten:

- * De werkwijze en de beschrijvingen moeten volledig met elkaar overeenkomen. Een kwaliteitszorgssysteem werkt dus niet goed als er verschil blijft tussen de beschreven werkwijze en de werkwijze in de praktijk.
- * Het zelf beschrijven van processen maakt een ieder op het bedrijf bewust van de huidige werkwijze. Pas nadat de huidige werkwijze duidelijk is kan men zoeken naar verbeteringen.
- * Het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem kost tijd en moeite. Men moet voldoende de tijd kunnen nemen om te beschrijven en in te voeren. Door de begeleiding wordt men hierin ondersteund.
- * Een begeleider beoordeelt de werkwijze naar kwaliteitszorgnormen. Enerzijds geeft dit een objectieve kijk op het bedrijf en anderzijds kan op deze wijze de bedrijfsvoering worden getoetst aan (internationale) normen.

2. PRAKTIJKRESULTATEN

Het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem kost moeite, maar levert voordelen op. Kwaliteitszorg wordt in de praktijk positief ervaren. Voordelen kunnen moeilijk gekwantificeerd worden, maar ieder bedrijf heeft zijn eigen voorbeelden van verbeteringen. Het blijkt wel moeilijk een systeem op te zetten o.a. met betrekking tot het invoeren, beschrijven, eigen motivatie en tijd. Gebaseerd op praktijksituaties wordt in dit hoofdstuk een overzicht gegeven van de voordelen en de valkuilen.

2.1 VOORDELEN

☛ **Veel voordelen hebben te maken met bewustwording ofwel het anders gaan nadenken over het gehele bedrijf, zoals onderstaande voorbeelden aangeven:**

- De deelnemende teeltbedrijven geven aan meer te zijn gaan nadenken over de gehele bedrijfsvoering.
- Men is kritischer naar het eigen bedrijf en de omgeving aan te kijken. Deze meer kritische houding leidt in sommige gevallen tot een verandering in de werkwijze.
- Het op concrete wijze vastleggen van werkwijzen en het aangeven van grenzen leidt tot beter inzicht en meer duidelijkheid. Uiteindelijk is men hierdoor in staat sneller op veranderingen en problemen te reageren. De reacties worden dan ondersteund door (vastgelegde) feiten.
- Door steeds stapsgewijs aan het kwaliteitszorgsysteem te werken is men alles meer planmatig en doelgericht gaan benaderen. Bijvoorbeeld: voorafgaand aan het aantrekken van een nieuw personeelslid is vastgelegd wat de verwachtingen en de functie-eisen zijn. Dit leverde een positief resultaat op.
- Het is positief dat je afstand neemt van de huidige werkwijze en dan kan zoeken naar verbeteringen.
- Het bevordert het toekomstgericht denken en handelen. Kritisch nagaan wat het bedrijf wil en kan zorgt voor meer concrete doelstellingen en actieplannen.
- De audits die tot slot van het project door de deelnemers onderling zijn gehouden bewijzen dat het denken is veranderd (o.a. door het type vragen die zijn gesteld en de opbouwende kritische houding t.o.v. elkaar).

☛ **Verbeteringen in de werkwijze op het bedrijf vloeien voort uit de bovengenoemde verandering in denkwijze. Voorbeelden van veranderingen in de werkwijze zijn:**

- Vergissingen worden voorkomen omdat zaken zijn vastgelegd en beter afgesproken. Dit leidt tot besparing van kosten. Daarnaast kan het verbeteren van de werkwijze ook opbrengstverhogend werken.
- Er wordt bewuster omgegaan met inkoop van goederen en diensten. Weliswaar is niet op ieder bedrijf de ingangscontrole verscherpt, maar is men wel kritischer gaan inkopen. Door een bestelling vast te leggen (b.v. per fax bestellen) voorkom je latere discussie over de inhoud van de bestelling. Het optimaliseren van het inkoop-proces leidt ook tot kostenbesparing (efficiënter inkopen).

- ▶ Tussentijdse controle bij de leverancier van plantmateriaal voorkomt dat je pas bij levering tegen een probleem aan loopt. Doordat je er ruim op tijd van weet kunnen maatregelen worden getroffen.
- ▶ Verbeteren werkwijze oogst- en verwerking, b.v. door:
 - Consequent opschrijven van het tijdstip wanneer de bos is opgehaald en op water gezet (tijd + persoonsnaam).
 - Nazoeken eisen van veiling en afnemers.
 - Door naamkaartjes op de bundel te leggen of met gekleurd elastiek te werken is de herkenbaarheid van de oogsters en daarmee de kwaliteit van het oogsten vergroot. Ditzelfde effect kan worden bereikt door de bossen tijdens het oogsten door een vaste persoon op laten halen. Voordelen zijn motiveren personeel, sneller bijsturen van uitvoerende mensen, kwaliteitsverbetering eindproduct.
- ▶ Nummeren van de bedden, kappen en/of poten. Aangeven in de kas waar men is gebleven met bepaald werk (en waar wat is uitgevoerd). Hierdoor wordt tijd bespaard en zowel niets vergeten als niets dubbel gedaan. Verder optimaliseren door oriënteren (en invoeren) op vormen van (pad)registratie.
- ▶ Plannings- en/of mededelingenborden op het bedrijf (b.v. in de kantine). Voordelen zijn o.a. aandachtspunten zijn voor iedereen zichtbaar, iedereen kan rekening houden met een bepaalde planning en zaken worden niet vergeten.
- ▶ Verbeteren werkwijze gewasbescherming, o.a. door:
 - consequent waarschuwbord op kasdeur gebruiken;
 - merken van aantastingen zodat men het beter kan behandelen en voorkomen dat het uit de hand loopt.
 - inzicht vergroten in gewasbescherming (incl. bevorderen deelname MPS).
- ▶ Bij het maken van een procesbeschrijving komen vaak kleine zaken naar voren die verbeterd kunnen worden. Deze "direct oplosbare problemen" worden veelal direct aangepast en als huidige werkwijze in de beschrijving opgenomen. Over het oplossen van grotere tekortkomingen worden afspraken gemaakt (b.v. plannen) waardoor de kans op slagen toeneemt.
- ▶ Handelingen die niet vaak voorkomen of die ineens belangrijk blijken zijn direct beschreven. Voorbeelden zijn "wat te doen bij vorst", "omzetten van grondkoeling/verwarming". Dit bespaart tijd en voorkomt moeilijkheden in de periode dat het plotseling noodzakelijk is dit uit te voeren.
- ▶ Meer organiseren en (indien gewenst) mogelijk automatiseren. Voorbeelden zijn opgeruimd kantoor, mappen per onderwerp, enz. Tijdsbesparing door minder zoeken en taken zijn beter overdraagbaar. Optimalisering computergebruik.
- ▶ Ophangen van werk-instructies en formulieren op bruikbare plaatsen. Foto's, tekeningen en voorbeeldformulieren (b.v. ingevulde veilingbrief) ondersteunen de beschreven afspraken en maken werkzaamheden beter overdraagbaar.
- ▶ Consequenter controleren en onderhouden, bv. aggregaat, koelmachine om problemen te voorkomen. Voorzien van de leidingen in het ketelhuis van tekst met lettertang om verwarring te voorkomen.

☛ **Het veranderen in denken en doen moet door het hele bedrijf gedragen worden. Optimalisering van taakverdeling en personeelsmotivatie zijn belangrijke voordelen van de opzet van een kwaliteitszorgsysteem. Hiervan de volgende voorbeelden:**

- ▶ Door het maken van een Taken-schema kwam naar voren dat de ondernemer eigenlijk voor alle taken alle verantwoordelijkheid droeg. Als gevolg hiervan is men onderling gaan praten en zijn de taken meer verdeeld. Dit heeft geleid tot toename van motivatie bij betrokken personen, waardoor men het werk weer beter uit ging voeren en meer rust bij de ondernemer.
- ▶ Door beter na te gaan wie wat doet, wie wat wil en wie wat zou kunnen zijn er een aantal taken tussen medewerkers verschoven. De taakverdeling inclusief vervanging is verbeterd. Het vergroot de betrokkenheid van de mensen. Men let ook scherper op (wat weer kan leiden tot verbeteringen).
- ▶ Er zijn meer (functionerings)gesprekken met de medewerkers gehouden waardoor de motivatie toenam.
- ▶ Vastleggen van bedrijfsregels voor nieuwe en huidige medewerkers. Voordelen hiervan zijn sneller makkelijk met elkaar om kunnen gaan, optimalisering van de sfeer, geen onduidelijkheden waardoor conflicten kunnen worden voorkomen.

2.2 VALKUILEN

Het is bekend dat het opzetten van een kwaliteitszorgssysteem moeite kost. In de praktijk blijkt dat er een aantal opstakels zijn die men zal moeten nemen om voordelen te boeken. Als men op de hoogte is van de valkuilen zullen deze opstakels gemakkelijker genomen kunnen worden.

☛ **Het kost tijd en het beschrijven is moeilijk:**

- ▶ Na een enthousiast begin zakt de motivatie vaak tijdelijk weg. Als je als deelnemer dan vervolgens ziet dat het gaat werken, neemt de motivatie weer toe. Deze "dip" zou je kunnen verminderen door het eerder te bespreken binnen het bedrijf, aangezien medewerkers er enthousiast op reageren.
- ▶ De deelnemers geven aan dat de in dit project gevolgde methode van begeleiding positief is ervaren. Zonder begeleiding denkt men dat het praktisch onmogelijk is, zowel t.a.v. motivatie als t.a.v. specifieke inhoud (normen).
- ▶ Het opzetten van een totaal systeem kost tijd en moeite. Niet alle deelnemers hebben in het projectjaar alle onderwerpen kunnen afronden. Reden hiervoor is o.a. dat de ondernemer dit veelal doet naast alle andere dagelijkse teelt- en afzet-zaken met hogere prioriteit. Indien mogelijk is het aan te raden om een (vaste) medewerker aan te stellen als "kwaliteitszorgmedewerker", hetgeen ten goede komt aan de voortgang, het overzicht en de motivatie. Ontwikkelen en invoeren in drukke teeltperiodes is het moeilijkst.
- ▶ Het maken van sommige beschrijvingen is erg moeilijk; o.a. complexe processen (b.v. klimaatbeheersing), een begin maken, helder beschrijven en concretiseren. Het gebruik van de stroomschema's is ervaren als een zeer nuttig hulpmiddel.

☛ **Het is moeilijk nieuwe werkwijzen in te voeren en hierin consequent te zijn en te blijven:**

- ▶ Het invoeren van nieuwe werkwijzen is moeilijk. Met name in zeer drukke teeltperiodes. Het introduceren van nieuwe werkwijze kan het best vóór een drukke periode. In de periode zelf moet men dan consequent blijven.
- ▶ Om meer inzicht te krijgen in zaken op het bedrijf die voor verbetering vatbaar zijn worden kleine en grote verbeteringen opgeschreven op een verbeterformulier. Het nut is groot, het is echter zeer moeilijk om dit (consequent) ingevoerd te krijgen.
- ▶ Terugkoppeling binnen het bedrijf is moeilijk, maar erg nuttig. Door goed uit te leggen waarom dingen veranderen is men meer gemotiveerd om zich aan de nieuwe werkwijze te conformeren. Het personeel reageert vaak enthousiast op ingevoerde zaken (b.v. een planbord in kantine).
- ▶ De werkwijze van interne audits is een lastige, maar goede, methode om het systeem levend te houden.

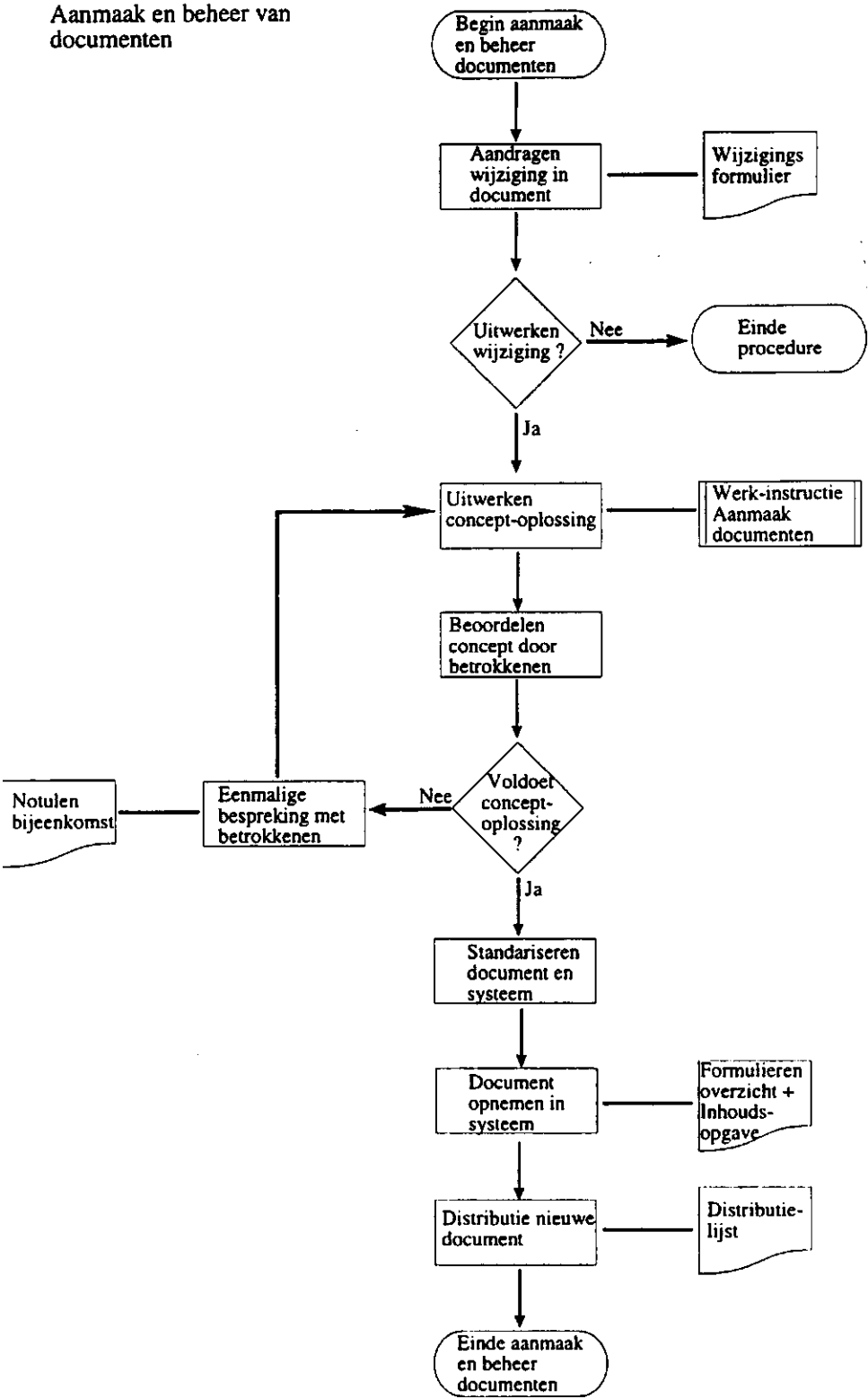
☛ **(Voor-)oordelen**

- ▶ In de praktijk wordt het oordeel "een kwaliteitszorgsysteem bestaat uit teveel papier en registraties", weerlegd. Door zo beknopt mogelijk de kritische zaken vast te leggen ondersteunt het systeem de werkwijze. Men registreert alléén om zaken te verbeteren.
- ▶ Voorkom dat het werkhandboek slechts een "mooie map in de kast" wordt. Het systeem biedt het meeste voordelen als het ook gebruikt wordt.
- ▶ Kleine verbeteringen worden vaak snel vergeten. Enerzijds is dit positief omdat men dan de nieuwe werkwijze snel heeft ingevoerd en, ook in drukke tijden, niet als last ervaart. Anderzijds is hier een nadeel aan verbonden wanneer de ondernemer zelf ook vergeet dat de verbetering heeft plaatsgevonden en men zich af gaat vragen wat het nut van een kwaliteitszorgsysteem is. Door de resultaten op te schrijven kan dit worden voorkomen.

2.3 CONCLUSIE PRAKTIJKRESULTATEN

Een kwaliteitszorgsysteem wordt in de praktijk positief ervaren. Voordelen kunnen moeilijk gekwantificeerd worden, maar ieder bedrijf heeft wel zijn eigen voorbeelden. Het is wel moeilijk een systeem op te zetten met betrekking tot het invoeren, beschrijven, eigen motivatie en tijd. Men geeft aan hulp nodig te hebben bij het opstellen van de beschrijvingen en een stimulans om het vol te houden en verder te continueren. De stimulans kan intern zijn (bespreken met medewerkers) en extern zijn (begeleider en certificaat). Externe betrokkenheid blijft zeer gewenst (b.v. audit door een extern persoon of certificerings-audits). Men geeft aan dat een extern certificaat veel zou bijdragen aan de herkenbaarheid naar buiten en als stimulans om ermee door te gaan.

Aanmaak en beheer van documenten



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Aanmaak en beheer van documenten	ABD 3.1 - 1/2
	VOORBEELDPROCEDURE	Datum:.... Versie.....

1. Omschrijving

Deze procedure beschrijft hoe op dit bedrijf documenten worden opgesteld, goedgekeurd en beheerd. Het betreft alle kwaliteitszorgdocumenten.

2. Referenties

Procedure Interne audit

3. Verantwoordelijkheid

Procedure-uitvoering: ondernemer

4. Procedure

4.1 Aandragen (wijziging in) document

Iedere medewerker kan een voorstel doen om een kwaliteitszorgdocument aan te maken of te wijzigen, door i.o.m. de ondernemer het Wijzigings-formulier in te vullen.

4.2 Uitwerken wijziging ?

De ondernemer bepaalt, in overleg met de betreffende medewerker, óf en door wie en op welke termijn, de oplossing gaat worden uitgewerkt. Hierbij letten zij op de essentie van het probleem, hoeveel mensen zijn erbij betrokken en hoe staan de betrokkenen tegenover het probleem en de mogelijke oplossing. Als hij besluit het voorstel niet uit te werken stopt hier de procedure. Indien het wel wordt uitgewerkt maakt de "schrijver" een concept-oplossing door een nieuw document te maken of een bestaand document te wijzigen, altijd volgens de **Werkinstructie**.

4.3 Beoordelen concept door betrokkenen

De ondernemer zorgt voor verspreiding van het document naar de betrokken medewerkers, die reageren op het voorstel binnen de afgesproken termijn. Indien op basis van deze reacties niet tot goedkeuring kan worden gekomen, organiseert de ondernemer een bijeenkomst waarin het concept moet worden goed- of afgekeurd. Van deze bijeenkomst wordt een verslag worden gemaakt en bewaard (gedurende 3 jaar in de map "wijzigingen-documenten").

Indien het niet wordt goedgekeurd kan de concept-oplossing éénmaal worden aangepast, waarna het definitief wordt goed- of afgekeurd.

Indien het wordt goedgekeurd wordt het opgenomen in het kwaliteitszorgsysteem.

4.4 Beheren documenten

De ondernemer standariseert de documenten en het systeem (volgens Werk-instructie Aanmaak documenten). De documenten worden in het systeem opgenomen waarbij wordt gezorgd voor het aanpassen van de inhoudsopgave van het handboek, het bijhouden van de map "wijzigingen documenten" en het formulierenoverzicht. Hij zorgt ervoor dat verouderde documenten uit gebruik worden genomen en dat de juiste versies op de noodzakelijke plekken aanwezig zijn, dit wordt vastgelegd op de distributielijst. De kwaliteitszorgmappen en -floppy's worden in het kantoor bewaard en liggen daar voor iedereen ter inzage.

5. Registratie en formulieren

Wijzigings-formulier, Formulierenoverzicht, Distributielijst, Notulen besprekingen

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Aanmaak en beheer van documenten	ABD 3.1 - 2/2
	VOORBEELD WERKINSTRUCTIE	Datum:.... Versie:....

WERKINSTRUCTIE 1. AANMAAK DOCUMENTEN

De beschrijving (document) bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Omschrijving: Welke activiteit(en) word(t)(en) in de procedure beschreven.
2. Referenties: (indien van toepassing) Wat is de uitgangsinformatie zoals andere procedures, wetten, voorschriften, regels en/of de normen voor deze procedure.
3. Verantwoordelijkheid: Wie is (zijn) verantwoordelijk voor de in de procedure beschreven stappen. Per (deel)activiteit kan maar 1 persoon verantwoordelijk zijn (zie ook Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden-schema).
4. Procedure
 - Een procedure is de beschrijving van de werkwijze (**WIE doet WAT en WANNEER**) van een proces.
 - Hierbij moeten de stappen **Planning/voorbereiding, Uitvoering, Controle en Evaluatie** worden beschouwd en beschreven.
 - Er moet worden ingegaan op **overleg en/of overdracht situaties**; bv. waar een bepaald persoon informatie overdraagt aan, of overleg moet hebben met, een andere persoon.
 - Als er een bepaalde activiteit (WAT) binnen de procedure complex en herhaalbaar (maar niet-routinematig) is moet nader worden omschreven **HOE** die exact doorlopen wordt (zie 6. Werk-instructies).
5. Registratie en formulieren: Wat moet op welke wijze, op welke formulieren, wanneer worden geregistreerd gedurende procedure. Tevens hoe lang, waar en door wie worden geregistreerde gegevens bewaard (zie ook Formulierenoverzicht).
6. Werkinstructie
 - Complexe en herhaalbare, maar niet routinematige, activiteiten worden stapsgewijs beschreven in een werkinstructie.
 - Beschreven wordt de wijze waarop (**HOE**) een bepaalde complexe activiteit moet worden doorlopen, zodat iedereen die die activiteit moet uitvoeren dat op dezelfde wijze doet.
 - De stappen van die activiteit moeten **duidelijk en begrijpelijk** worden opgeschreven en in de **juiste volgorde** van handelen.
7. Lay out
 - Zet datum en versienummer op alle nieuwe of verbeterde documenten.
 - Zet de letter- en cijfercode op ieder nieuw of verbeterd document.
Bijvoorbeeld ABD 3.1 - 1/2:
Lettercode o.a.: ABD = Aanmaak en Beheer van Documenten, INK = Inkoop, W&B = Water & Bemesting, enz.
Cijfercode: "procedurenummer - paginanummer / totaal aantal pagina's van de betreffende procedure". Procedure 3.1 de eerste pagina van twee wordt 3.1 - 1/2.

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Aanmaak en beheer van documenten	WIJZ 1.
	WIJZIGINGS-FORMULIER (BIJ PRO ABD 3.1)	Datum:..... Versie.....

Van: _____

Datum: _____

Voorstel voor wijziging gaat over:

Procedure _____

Werkinstructie _____

Formulier _____

Ander document _____

Beschrijving van de tekortkoming + ideeën voor verbetering:

Verder in te vullen door de ontvanger

Ontvangst: door: _____ datum: _____

Uitwerking oplossing:

in periode: _____

uitwerking door: _____

datum eerste concept: _____

bedrijfsbespreking op: _____

datum tweede concept: _____

Eindresultaat:

datum goedkeuring: _____

naam en codering nieuw of verbeterd document: _____

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Aanmaak en beheer van documenten	OVZF 1.
	OVERZICHT FORMULIEREN	Datum:.... Versie.....

Procedure	Formuliernaam	Be- heerder	Plaats	Bewaar- termijn	Datum/Versie formulier
ABD 3.1	Wijzigingsformulier	Ond.	Kantoor, Map "Wijzigingen documenten"	3 jaar	V1
	Distributielijst	Ond.	Kantoor, Map "Wijzigingen documenten"	1 jaar	V1
	Formulierenoverzicht	Ond.	Kantoor, Map "Wijzigingen documenten"	1 jaar	1.11.97, V1

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Aanmaak en beheer van documenten	DIS 1.
	DISTRIBUTIELIJST	Datum:.... Versie.....

Naam procedures / handboek	Naam persoon (en/of functie)	Nummer / datum	Paraaf voor ontvangst

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Taken, Verantwoordelijkheden, Bevoegdheden	TVB 3.2 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum..... Versie.....

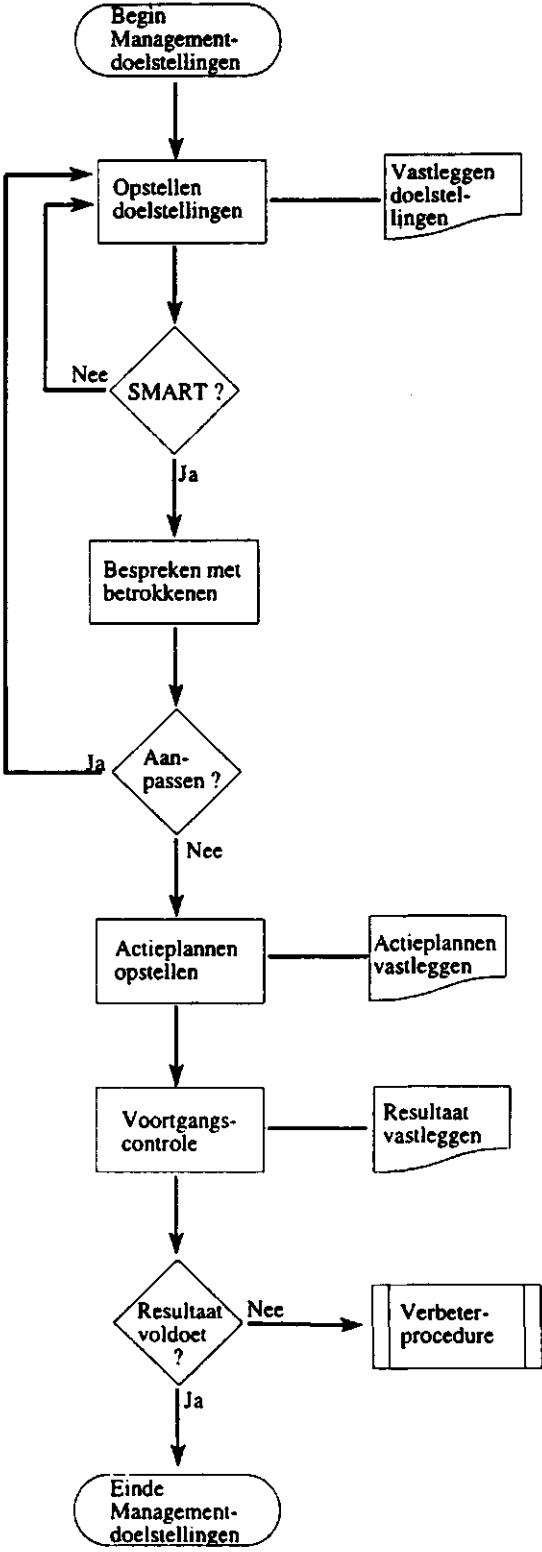
1. In de procedure zet men in principe geen eigen namen maar alleen functienamen, b.v. in plaats van "Jan controleert de knippers" schrijft men "de bedrijfsleider controleert de knippers". In het TVB-schema kan men zowel namen als functienamen gebruiken.
2. In een Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden schema worden alle werkzaamheden verdeeld over de medewerkers. Werkzaamheden kunnen zo ver worden uitgesplitst als relevant is voor het eigen bedrijf.
Door de taken op te splitsen wordt het soms makkelijker de werkzaamheden te verdelen (Voorbeeld: in plaats van alléén "gewasbescherming", kan worden gedacht aan "waarnemen", "uitvoeren gewasbescherming", "bijhouden MPS", enz.).
3. Er kan per taak maar 1 persoon hoofverantwoordelijk zijn. Let op dat bij verantwoordelijkheid ook de nodige bevoegdheden horen, zodat de taak ook daadwerkelijk uitgevoerd kan worden.
Naast de verantwoordelijke kunnen 1 of meer mensen adviesbevoegd zijn. Dit is géén vrijblijvende functie; de adviesbevoegde moet daadwerkelijk betrokken zijn bij de taak en de verantwoordelijke legt het advies niet zomaar naast zich neer.
4. Vervanging moet geregeld worden voor het geval dat de hoofverantwoordelijke niet aanwezig is. Ook dan kan er maar 1 persoon vervangend verantwoordelijk zijn, eventueel kan d.m.v. een cijfer aangegeven worden wie de vervanger voor een vervanger is.
5. Medewerkers met alleen uitvoerende taken hoeven niet in dit schema te worden opgenomen. Als men dat toch graag wil geef het dan aan met een "u".
Indien gewenst kunnen aanvullend op het TVB-schema functieomschrijvingen worden gemaakt (per persoon).

VOORBEELD

- Hoofverantwoordelijk
 - O Adviesbevoegd (bij betrokken)
 - X Verantwoordelijk indien de hoofverantwoordelijke niet aanwezig is (vervanger)
- Indien gewenst: U = uitvoerend

medewerkers ->	Kees	Wim	Piet	Tanja	Maria	Scho- lieren		
taken								
Vorbereiden	●	X				U		
Oogsten	●	X		OU	O	U		
Ophalen bloemen			X	●				
Verwerken			U	X	●			

Managementdoelstellingen



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Managementdoelstellingen	MNG 3.3 - 1/1
	VOORBEELDPROCEDURE	Datum:..... Versie ..

1. Omschrijving

Deze procedure beschrijft de wijze waarop op dit bedrijf managementdoelstellingen op het gebied van kwaliteit, productie/omzet, milieu en arbeid worden opgesteld.

Hieronder valt tevens het maken en vastleggen van de bijbehorende actieplannen en het uitvoeren van de voortgangscontrolle.

2. Referenties

- Procedure Interne Audit

3. Verantwoordelijkheid

Procedureuitvoering: ondernemer

4. Procedure

4.1 Vaststellen van beleid en managementdoelstellingen

1. De ondernemer stelt éénmaal per jaar een beleid en managementdoelstellingen op. Het betreft doelstellingen op gebied van het kwaliteitsbeleid, het product, het productieproces, de arbeidsorganisatie, de arbeidsomstandigheden, het milieu en het financiële beleid. De doelstellingen moeten *specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden* (SMART) zijn. Er worden tevens lange en korte termijn doelstellingen onderscheiden. Het beleid wordt vastgelegd in de beleidsverklaring.
2. De ondernemer bespreekt de voorstellen met de betrokken medewerkers. Eventueel voert hij aanvullingen of wijzigingen door. Gezamenlijk wordt de prioriteitsvolgorde bepaald.

4.2 Opstellen van actieplannen

De ondernemer bepaalt hoe de doelstellingen gehaald kunnen worden, in overleg met de betrokken medewerkers. Dit wordt beschreven in een actieplan.

Het actieplan bestaat uit de volgende onderwerpen:

- beschrijving van de uit te voeren activiteiten om een doelstelling te halen;
- verantwoordelijke persoon;
- wijze van terugkoppeling en voortgangscontrolle (wat, tijdsplan, wie, meetbare punten);
- begroting tijd en kosten.

4.3 Voortgangscontrolle

Zoals beschreven in de voortgangscontrolle wordt na een bepaalde periode en na afloop van de planingsperiode gekeken of de doelstellingen gehaald gaan worden / zijn gehaald. De hieraan verbonden conclusies worden vastgelegd en gebruikt bij het nastreven en opzetten van (nieuwe) doelstellingen (4.1). Tevens kan dit aanleiding zijn om de verbeterprocedure in werking te zetten.

5. Registratie en Formulieren

- Vastleggen van doelstellingen, actieplannen en resultaten voortgangscontrolle
- Beleidsverklaring

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Managementdoelstellingen	BLV 1.
	VOORBEELD BELEIDSVERKLARING	Datum: Versie: ..

Beleidsverklaring directie

Op dit bedrijf wordt gewerkt volgens een bedrijfseigen kwaliteitszorgsysteem. Kwaliteitszorg vormt een volwaardig onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Het betreft structurele zorg voor de kwaliteit van het productieproces en product, waarbij tevens de zorg voor arbeidsomstandigheden, -organisatie en het milieu worden beschouwd.

De directie zorgt ervoor dat iedere medewerker bekend is met en betrokken wordt bij de uitvoering van de doelstellingen van het kwaliteitszorgsysteem. Tevens ziet ze toe op doeltreffende handhaving van het systeem door middel van interne audits en het nemen van corrigerende en preventieve maatregelen.

Een verantwoordelijke persoon (zie TVB-schema) is in het bijzonder belast met de coördinatie van de kwaliteitszorgzaken binnen het bedrijf.

De medewerkers zijn verplicht zich te houden aan de vastgelegde afspraken en waar mogelijk verbetering voor te stellen.

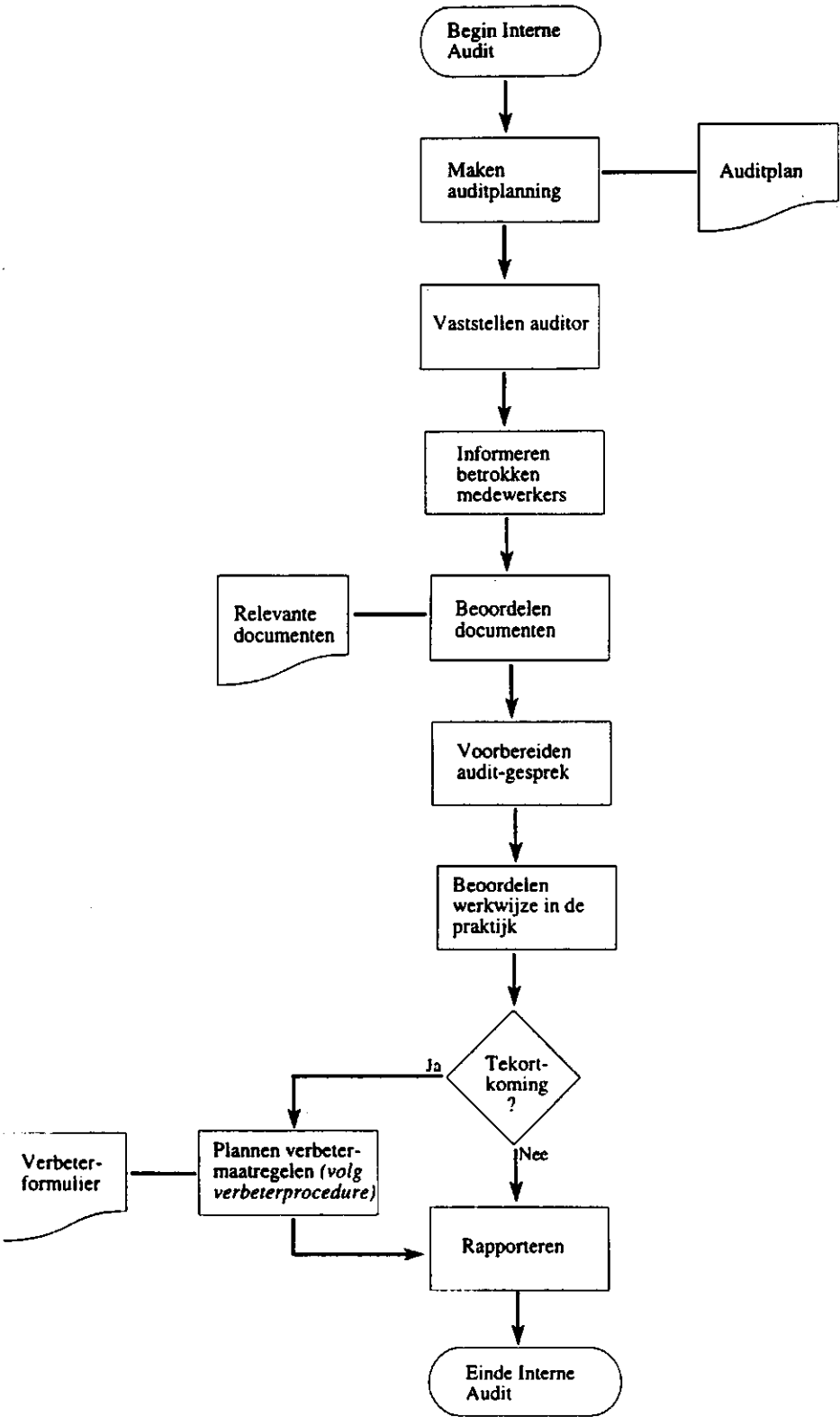
Het kwaliteitszorgsysteem is in een handboek uitgewerkt en vastgelegd.

De directie,

(Handtekening)

(Datum)

Interne Audit



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Interne audit	AUD 3.4 - 1/2
	VOORBEELDPROCEDURE	Datum: ... Versie ...

1. Omschrijving

Deze procedure beschrijft hoe op dit bedrijf wordt beoordeeld of het kwaliteitszorgsysteem nog doeltreffend functioneert. In de interne audit wordt beoordeeld of de tot het kwaliteitszorgsysteem behorende documenten op de voorgeschreven wijze worden toegepast en uitgevoerd en tevens of dit de meest doeltreffende methode is.

2. Referenties

- Procedure Aanmaak en Beheer Documenten
- Procedure Verbeterprocedure

3. Verantwoordelijkheid

Procedure uitvoering: kwaliteitsmedewerker

4. Procedure Interne Audit

4.1 Maken auditplanning

De kwaliteitsmedewerker stelt vast wanneer welke onderdelen van het kwaliteitszorgsysteem worden beoordeeld en legt dit vast in een auditplan. Het uitgangspunt is dat ieder onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem ten minste één keer per jaar wordt beoordeeld.

Een extra audit kan worden ingepland naar aanleiding van de resultaten van een vorige audit, waarna corrigerende maatregelen moeten worden getoetst.

4.2 Voorbereiden

1. De kwaliteitsmedewerker stelt vast wie de interne audit uitvoert (vaststellen auditor). Hij zorgt ervoor dat de beschikbare auditors deskundig zijn op gebied van kwaliteitszorg (audits), glastuinbouw en sociale vaardigheden (objectiviteit). De interne audit dient te worden uitgevoerd door een onafhankelijke persoon (d.w.z. de persoon is niet direct bij het proces of afdeling betrokken).
2. De kwaliteitsmedewerker **informeert de betrokken medewerkers**. Hij spreekt minimaal twee weken vóór de geplande interne audit een datum, tijd en plaats af met deze personen.
3. De relevante documenten worden beschikbaar gesteld aan de auditor (inclusief de bestaande formulieren met uit te voeren verbetermaatregelen).

4.3 Uitvoeren

1. De auditor beoordeelt vooraf aan het gesprek alle relevante documenten van het kwaliteitszorgsysteem op volledigheid, doeltreffendheid en geschiktheid. (beoordelen documenten)

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Interne audit	AUD 3.4 - 2/2
	VOORBEELDPROCEDURE	Datum: ... Versie ...

2. De auditor bereidt het gesprek voor door een vragenlijst op te stellen (voorbereiden auditgesprek).
3. **Beoordelen werkwijze in de praktijk:** In het gesprek beoordeelt de auditor in hoeverre de desbetreffende onderdelen van het kwaliteitszorgsysteem in de praktijk functioneren en worden toegepast. Tevens beoordeelt hij of de beschreven werkwijze de meest doeltreffende methode is. De beoordeling geschiedt door interviews met medewerkers en waarnemingen op het bedrijf.
4. Bij het ontdekken verschillen tussen de beschreven werkwijze en de uitvoering in de praktijk constateert de auditor een **tekortkoming**. Samen met de betrokkenen stelt hij vast of het hier gaat om een kritische tekortkoming, een niet-kritische tekortkoming of een opmerking. Deze feiten worden vastgelegd in een feitenrapportage.
5. De geaudite medewerker doet een voorstel voor een **verbetermaatregel**. Deze maatregel wordt vastgelegd (zie "verbeterprocedure"). Tevens wordt afgesproken wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze maatregel en wanneer zal worden beoordeeld of de maatregel is uitgevoerd (heraudit).

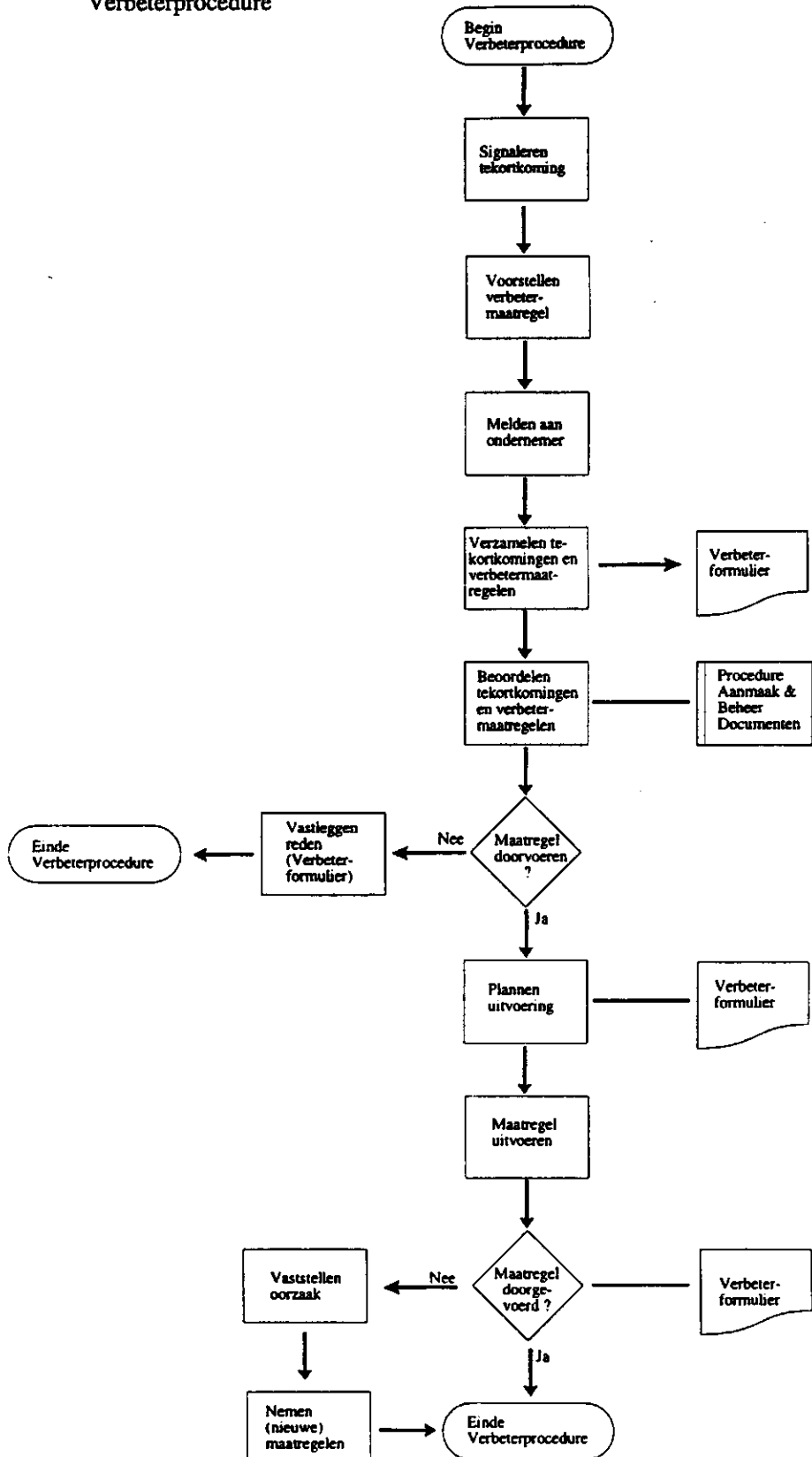
4.4 Rapporteren

1. De auditor rapporteert binnen twee weken over de resultaten van de beoordeling, de conclusies en de corrigerende maatregelen die genomen moeten worden (auditrapport). Hij koppelt deze rapportage terug naar de geaudite persoon, de kwaliteitsmedewerker en de ondernemer.
2. De corrigerende maatregelen worden verwerkt volgens de Verbeterprocedure. Het resultaat hiervan wordt in een heraudit getoetst.

5. Registratie en Formulieren

- Auditplan
- Vragenlijst
- Feitenrapportage (vastleggen feiten tijdens de interne audit)
- Auditrapport (slotrapport van de audit)
- Corrigerende maatregelen (verbeterformulier)

Verbeterprocedure



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Verbeterprocedure	VBM 3.5 - 1/1
	VOORBEELDPROCEDURE	Datum: Versie ..

1. Omschrijving

Deze procedure omschrijft de wijze waarop dit bedrijf omgaat met tekortkomingen en verbetermaatregelen. Het bedrijf streeft hiermee naar voortdurende verbetering van de kwaliteit van de organisatie en haar producten.

2. Referenties

- ISO-9000 norm

3. Verantwoordelijkheid

Procedureuitvoering: ondernemer

Signaleren tekortkomingen + aandragen verbetermaatregelen: alle medewerkers

4. Procedurebeschrijving

4.1 Aandragen tekortkomingen en verbetermaatregelen

Alle medewerkers kunnen tekortkomingen signaleren én voorstellen hebben ter verbetering. De medewerker geeft dit door aan de ondernemer, die er zorg voor draagt dat het wordt vastgelegd op het Verbeterformulier.

4.2 Verzamelen en beoordelen

De ondernemer verzamelt iedere week de tekortkomingen en voorstellen ter verbetering uit:

- resultaten product- en procescontrole,
- interne audits en directiebeoordeling,
- ontvangen klachten,
- suggesties medewerkers (verbeterformulier).

Hij beoordeelt de voorstellen ter verbetering op haalbaarheid, effect op de managementdoelstellingen en weegt de kosten en baten af.

Indien er een tekortkoming is gesignaleerd waarbij het voorstel ter verbetering ontbreekt, zorgt de ondernemer voor een voorstel.

4.3 Uitvoeren verbetermaatregel

De ondernemer beslist of de verbetermaatregel moet worden doorgevoerd.

- Zo ja -> Hij bepaalt wie verantwoordelijk is voor de uitvoering ("uitvoerder") binnen welke termijn en vult dit in op het verbeterformulier.
- Zo nee -> Hij legt de reden vast op het verbeterformulier.

Indien het een voorstel betreft om een kwaliteitszorgdocument te wijzigen wordt de Procedure Aanmaak en Beheer Documenten gevolgd.

De "uitvoerder" informeert de medewerkers en meldt (tussentijds) regelmatig aan de ondernemer wat de status van de actie is.

4.4 Controleren verbetermaatregel

De ondernemer gaat na bepaalde tijd na of de maatregelen zijn doorgevoerd en legt dit vast op het verbeterformulier. Indien ze niet/niet voldoende zijn doorgevoerd gaat hij de oorzaak na, legt deze vast op het verbeterformulier en neemt maatregelen.

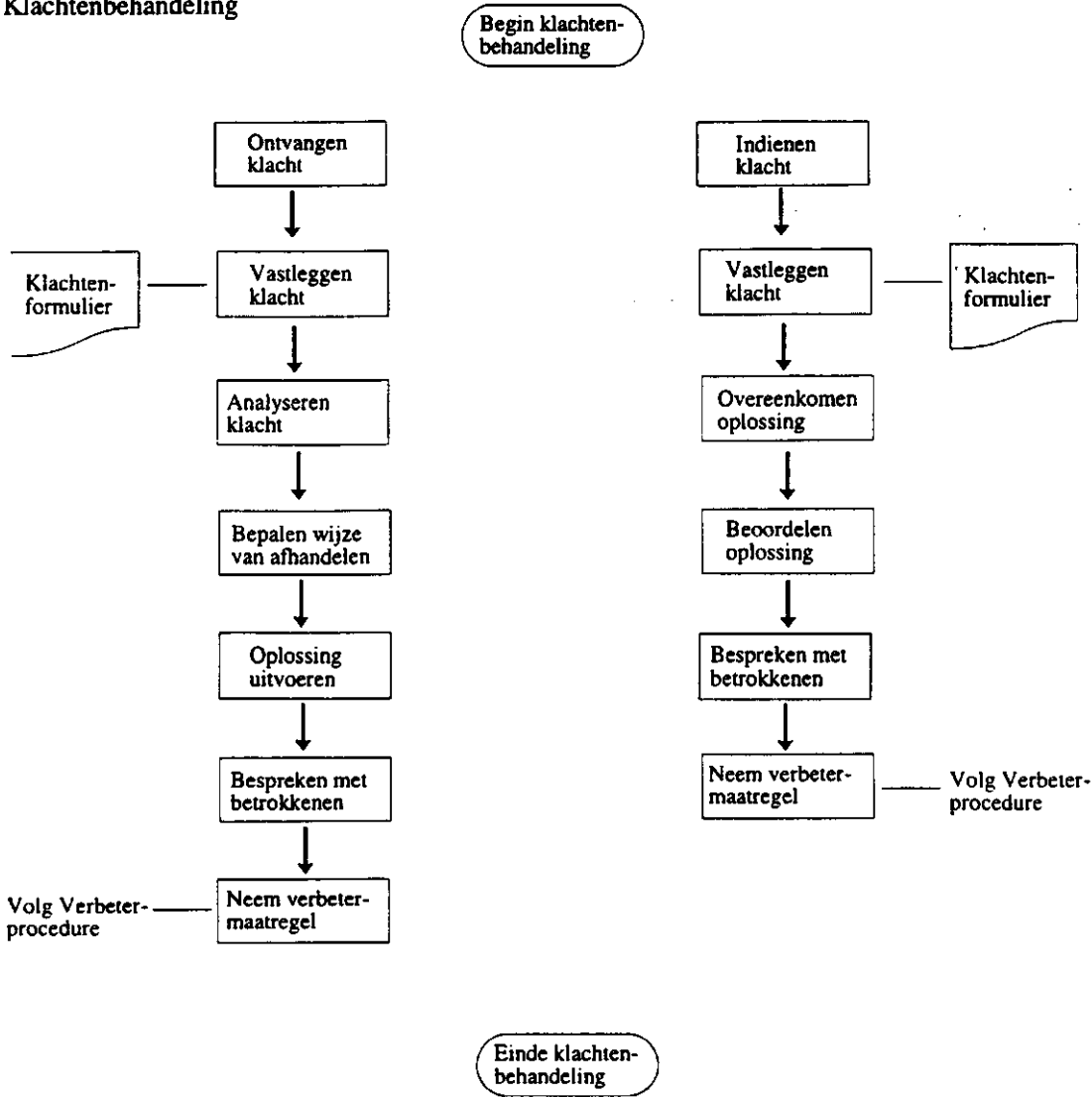
5. Registraties en formulieren

- Verbeterformulier (2 jaar bewaren in map "Verbeteringen", door de ondernemer)

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Verbeterprocedure		VBF 1.
	VOORBEELD VERBETER-FORMULIER Datum: Versie ..		

Datum + naam	Tekortkoming	Aanleiding (+ ingeschatte kosten)	Voorstel ter verbetering	Uitvoeren vóór (datum) + door wie	Afgerond? Zo NEE, beschrijf reden
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Klachtenbehandeling



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Klachtenbehandeling	KLB 3.6 - 1/2
	VOORBEELDPROCEDURE	Datum:... Versie...

1. Omschrijving

Deze procedure beschrijft hoe op dit bedrijf klachten worden ontvangen en behandeld en hoe klachten naar anderen worden ingediend.

2. Referenties

- Verbeterprocedure (VBM-10)

3. Verantwoordelijkheid

Procedureuitvoering: ondernemer

4. Procedure

4.1 ONTVANGEN KLACHTEN

1. De ondernemer kan interne en externe klachten ontvangen, die hij direct vastlegt op een klachtenformulier. Medewerkers die een klacht krijgen geven dit direct door aan de ondernemer, die de klacht vastlegt en verder behandelt.
2. De ondernemer analyseert de klacht, indien nodig in samenwerking met de betrokken personen. Hij bepaalt en legt vast (klachtenformulier) of de klacht gegrond is, wat de gevolgen en de oorzaak zijn. Tevens stelt hij vast hoe de klacht verholpen zou moeten worden (= oplossing).
3. De klacht wordt standaard afgehandeld, als volgt ->
 - telefonisch contact opnemen met de bij de klacht betrokken persoon of bedrijf;
 - oplossing overeenkomen;
 - herstellen van het probleem door de overeengekomen oplossing uit te voeren.
 Indien van deze standaard werkwijze wordt afgeweken, wordt dit vastgelegd op het klachtenformulier.
4. De uitgevoerde oplossing van de klachtenbehandeling wordt op het klachtenformulier ingevuld.
5. De ondernemer bespreekt de klachten en oplossingen met de betrokken medewerkers en neemt de nodige maatregelen om het probleem in het vervolg te voorkomen (volgens Procedure Corrigerende en Preventieve Maatregelen). Indien relevant wordt na een bepaalde tijd nogmaals contact opgenomen met de persoon die de klacht heeft ingediend.
6. Het klachtenformulier wordt na afhandeling gearchiveerd in de map "Klachten" en bewaard gedurende minimaal 2 jaar.

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Klachtenbehandeling	KLB 3.6 - 2/2
	VOORBEELDPROCEDURE	Datum:... Versie...

4.2 INDIENEN VAN KLACHTEN

1. Klachten over externe zaken (bv. n.a.v. ingekocht materiaal) worden, telefonisch of schriftelijk, alleen ingediend door de ondernemer. Hij legt alle klachten direct vast op een klachtenformulier.
2. De ondernemer komt een oplossing overeen met het bedrijf/persoon waartegen hij de klacht indient. Hij legt deze oplossing vast op het klachtenformulier.
3. De ondernemer controleert of de overeengekomen oplossing naar tevredenheid is uitgevoerd en legt dit resultaat van de klachtenbehandeling vast (klachtenformulier).
4. De ondernemer bespreekt de klachten en oplossingen met de betrokken medewerkers en neemt (indien mogelijk) de nodige maatregelen om het probleem in het vervolg te voorkomen (volgens VerbeterProcedure).
5. Het klachtenformulier wordt na afhandeling gearchiveerd in de map "Klachten" en bewaard gedurende minimaal 2 jaar.

5. Registratie en Formulieren

- Klachtenformulier (KL-1)

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Klachtenbehandeling	KLF 1.
	KLACHTEN FORMULIER	Datum:... Versie...

Deze klacht is ☐ Ontvangen ☐ Ingediend

	Melding Klacht
Datum:	
Naam ontvanger of indiener:	
Klacht van of aan:	bedrijf: contactpersoon: telefoon:
Klacht ingediend	<input type="checkbox"/> mondeling <input type="checkbox"/> schriftelijk
Beschrijving klacht:	

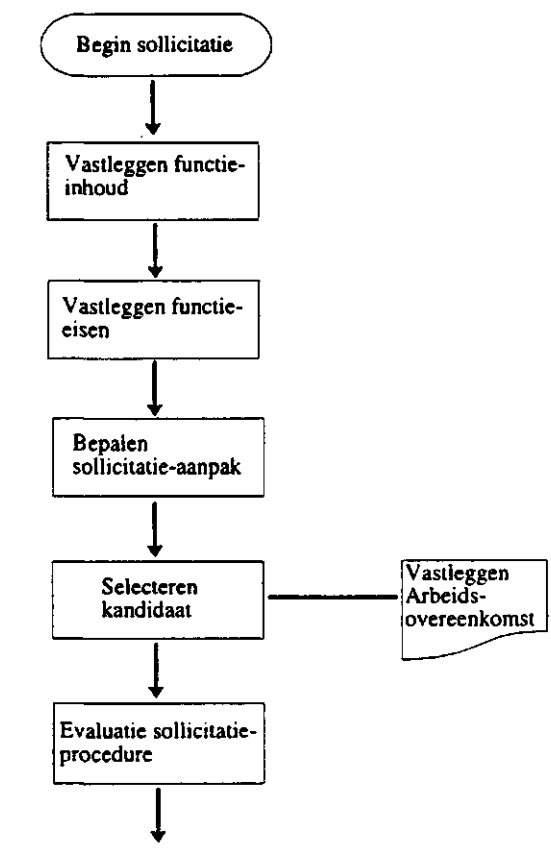
	Analyse Klacht
Klacht gegrond ?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
Inschatting gevolgen (kosten)	
Mogelijke oorzaak	

	Behandeling Klacht
Hoe is de klacht behandeld ? (Beschrijf oplossing / kosten)	
Klacht naar tevre- denheid behandeld	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
Verbetermaatregel	<input type="checkbox"/> Ja (zie verbeterformulier) <input type="checkbox"/> Nee, omdat

Aanvullende opmerkingen:

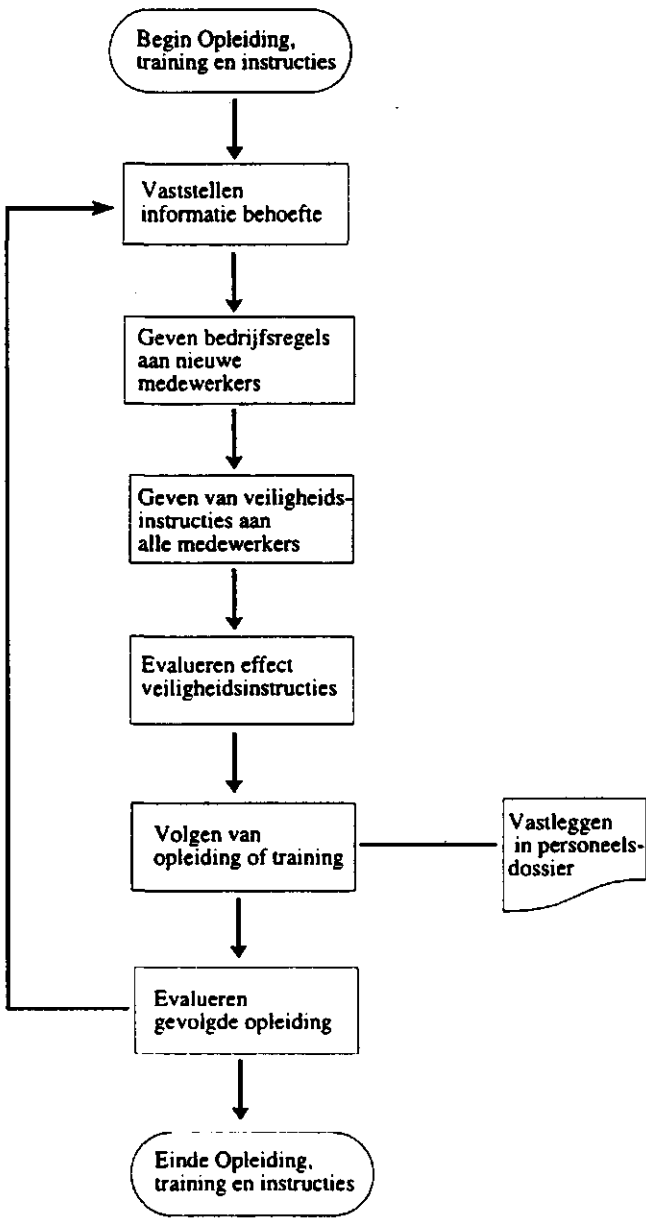
Paraaf afhandeling/archivering:

Personeelszaken
Sollicitaties

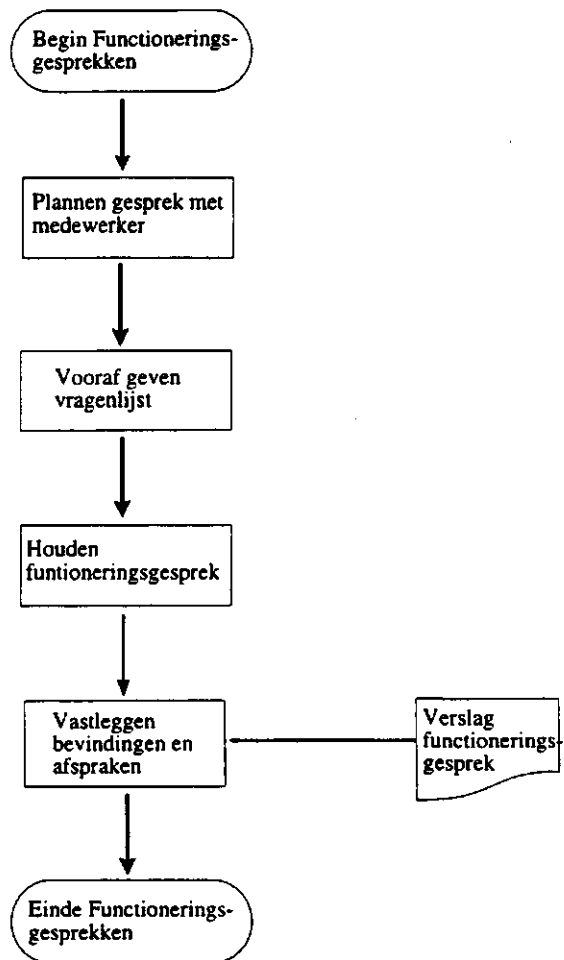


Vervolg met:
1) het opzetten van een personeelsdossier
2) het instrueren van de medewerker

Personeelszaken
Opleiding, Training en Instructies



Personeelszaken
Functioneringsgesprekken



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Personeelszaken	PZ 3.7 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum:... Versie...

1. Sollicitaties (zie processchema)

- Gebruik als referentie de Tuinbouw CAO
- Bepaal de functie-inhoud en de functie-eisen en leg dit vast.
- Bepaal de aanpak (denk aan o.a. adverteren, al dan niet met behulp van een adviseur, hoe kies je iemand, hoe wijs je iemand af)
- Maak vooraf een lijst van vragen die je wilt stellen en gegevens die je wilt hebben.

2. Bijhouden van personeelsdossiers (geen processchema)

- De ondernemer houdt van iedere medewerker een personeelsdossier bij met o.a.:
 - Geldig identificatiebewijs (kopie van paspoort)
 - Persoonsgegevens (o.a. Naam, adres, telefoonnummer, Leeftijd, Opleiding/ervaring (inclusief kopie relevante diploma's), Rekeningnummer, Sofi-nummer, studiefinancierings- of kinderbijslagnummer, kopie van schoolkaart
 - Arbeidsovereenkomst (contract) (o.a. Salaris,-urige werkweek, vakantie)
 - Functie-omschrijving (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden)
- Zorg ervoor dat gegevens worden bijgehouden in het personeelsdossier, zoals o.a. bijhouden van: Ziekte- en vakantiedagen, Opleiding, Verslag functioneringsgesprek.
- Het dossier voor tijdelijke/losse medewerkers en scholieren ziet er deels anders uit.

3. Opleiding, training, instrueren (nieuwe) medewerkers (zie processchema)

- Hoe wordt op dit bedrijf de opleidingsbehoeften bij de medewerkers vastgesteld. b.v. op basis van functioneringsgesprekken, resultaten van dagelijkse werkzaamheden, (te verwachten) veranderingen in het bedrijf, t.b.v. managementdoelstellingen, personeelsdossier (incl. functiebeschrijving), wet- en regelgeving op gebied van arbo en milieu.
- Hoe wordt voorzien in deze opleidingen en hoe worden de gevolgde opleidingen en trainingen geregistreerd.
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers voldoende instructie krijgen op het gebied van arbeidsomstandigheden en veiligheid. (Dus niet alléén hoe men het werk, b.v. oogsten moet gaan doen, maar ook aan welke regels men zich moet houden i.v.m. veiligheid.) Tip: leg een aantal zaken vast in de "bedrijfsregels" en geef dit standaard aan iedere medewerker.

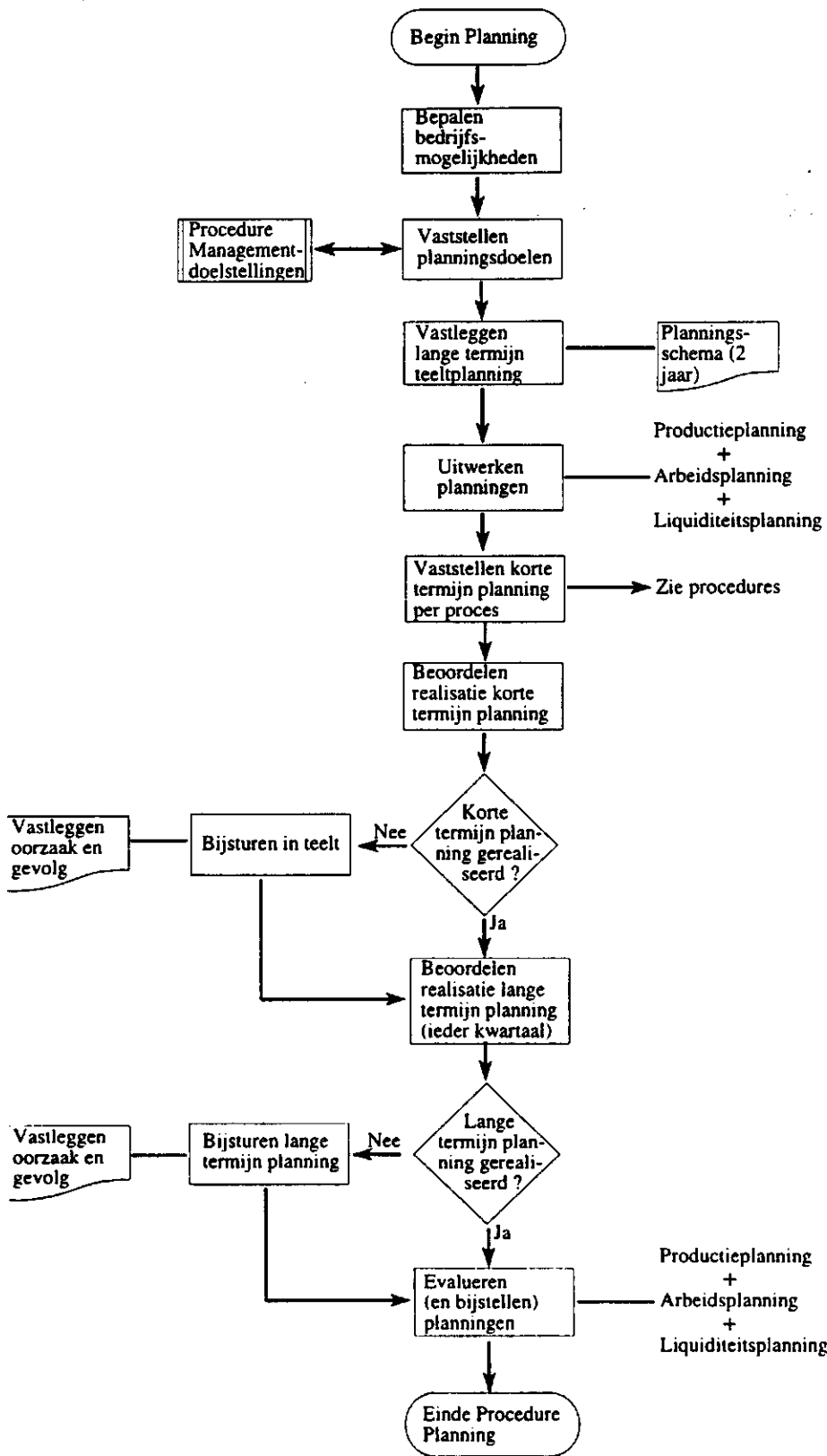
4. Functioneringsgesprekken (zie processchema)

- Worden er functioneringsgesprekken gehouden ? Beschrijf hoe, op wiens initiatief en wat wordt er met de gegevens gedaan. Tip: maak een standaard vragenlijstje dat iedereen voorafgaand aan de gesprekken krijgt, voorbeeldvragen zijn:
 - Wat zou je graag anders geregeld zien op dit bedrijf of in je werk ?
 - Wat vind je van je taak ? Vind je dat je echt de bevoegdheden krijgt die erbij horen, of zie je dat anders ? Zou je opleiding (cursus/instructies) willen ?
 - Hoe zouden we elkaar op dit bedrijf nog meer kunnen motiveren ?
 - Wat vind je van het functioneren van (de ondernemer/bedrijfsleider) ?

5. Bedrijfsregels (geen processchema)

- Maak een overzicht van de afspraken die binnen het bedrijf gelden, b.v. wanneer vakantie aanvragen, hoe ziekte melden, toegangsregels, werkoverleg. Maak het samen met de medewerkers, zodat iedereen het eens is over deze afspraken !

Planning



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Planning	PLN 3.8 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum:... Versie...

1. Vastleggen lange termijn planningen

De procedure Planning heeft betrekking op de teelt-, productie-, arbeids- en liquiditeitsplanning. Met als uitgangspunten de bedrijfsmogelijkheden (bijvoorbeeld wel/niet belichting, oppervlakte, enz.) en de bedrijfsdoelstellingen kunnen deze planningen worden opgesteld.

Bijvoorbeeld: Ga bij het opstellen van de planningen na wat het bedrijf de komende twee jaar wil telen (welke rassen in welke hoeveelheden / oppervlakte), met welke productie (kwaliteit, kwantiteit), met welke opbrengsten en kosten en hoeveel arbeid is daarvoor nodig. Als is vastgesteld wat het bedrijf wil bereiken, kunnen in een planning de te nemen maatregelen worden vastgelegd.

Nb. Voor een betere arbeidsplanning is het bijhouden van arbeidsregistratie een belangrijk hulpmiddel.

2. Vaststellen korte termijn planning per proces

Nadat de langer(re) termijn plannen zijn uitgewerkt worden als invulling per proces korte termijn planningen gemaakt. Het maken van deze planningen (b.v. dagelijks, wekelijks, maandelijks) is veelal een onderdeel van de procedures.

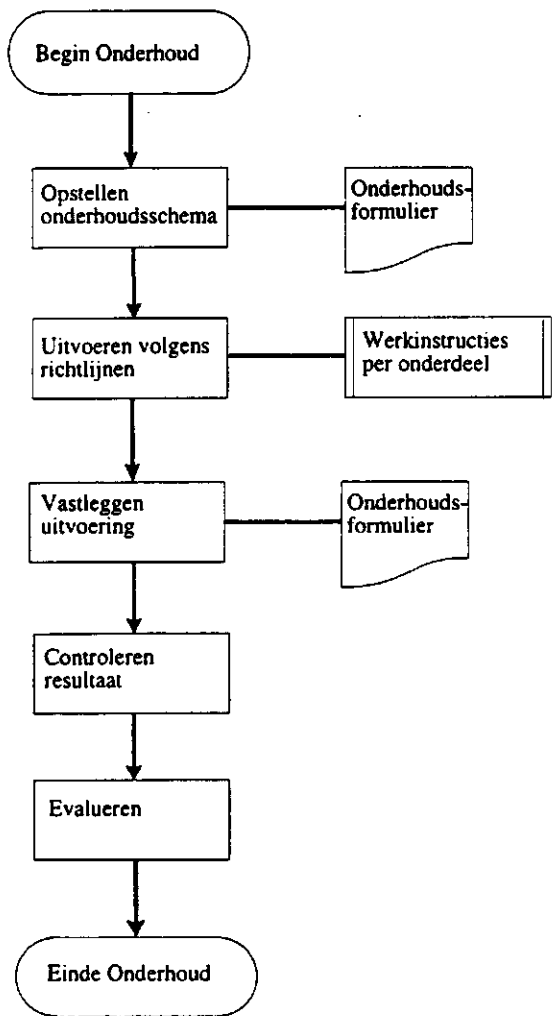
3. Korte termijn plannen gerealiseerd ?

Regelmatig (b.v. wekelijks) wordt door de verantwoordelijke nagegaan of de korte termijn planning wordt gerealiseerd. Indien deze planningen niet worden gehaald kan dit negatieve invloed hebben op de lange termijn planningen. Probeer afwijkingen in de korte termijn plannen te herstellen door bij te sturen in de teelt. Door de oorzaak (en het gevolg) na te gaan en vast te leggen kan op den duur strakker worden gepland en meer rendement worden bereikt.

4. Lange termijn plannen gerealiseerd ?

Beoordeel ieder kwartaal of de plannen op lange termijn worden gehaald. Indien problemen worden verwacht; ga na of er in de teelt verder kan worden gestuurd of dat de lange termijn planning moet worden bijgesteld. Evalueren van de maatregelen is essentieel om beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden van het bedrijf en de teelt.

Onderhoud



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Onderhoud	OND 3.9 - 1/2
	AANDACHTSPUNTEN	Datum:... Versie...

1. Opstellen onderhoudsschema

Door onderhoudszaken te plannen en gestructureerd uit te voeren kunnen problemen en (nood-) reparaties worden voorkomen.

De verantwoordelijke maakt jaarlijks een onderhoudsplanning. Vastgelegd wordt wat er, wanneer en door wie, moet worden onderhouden (zie onderhoudsformulier).

2. Werk-instructies per onderdeel

Complexe onderhoudszaken kunnen worden beschreven in werk-instructies, waarin wordt weergegeven hoe het onderhoud exact moet worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld een werk-instructie voor het (maandelijks) onderhoud van de aggregaat. Voor eenvoudig onderhoud zijn meestal geen werk-instructies nodig.

3. Vastleggen uitvoering

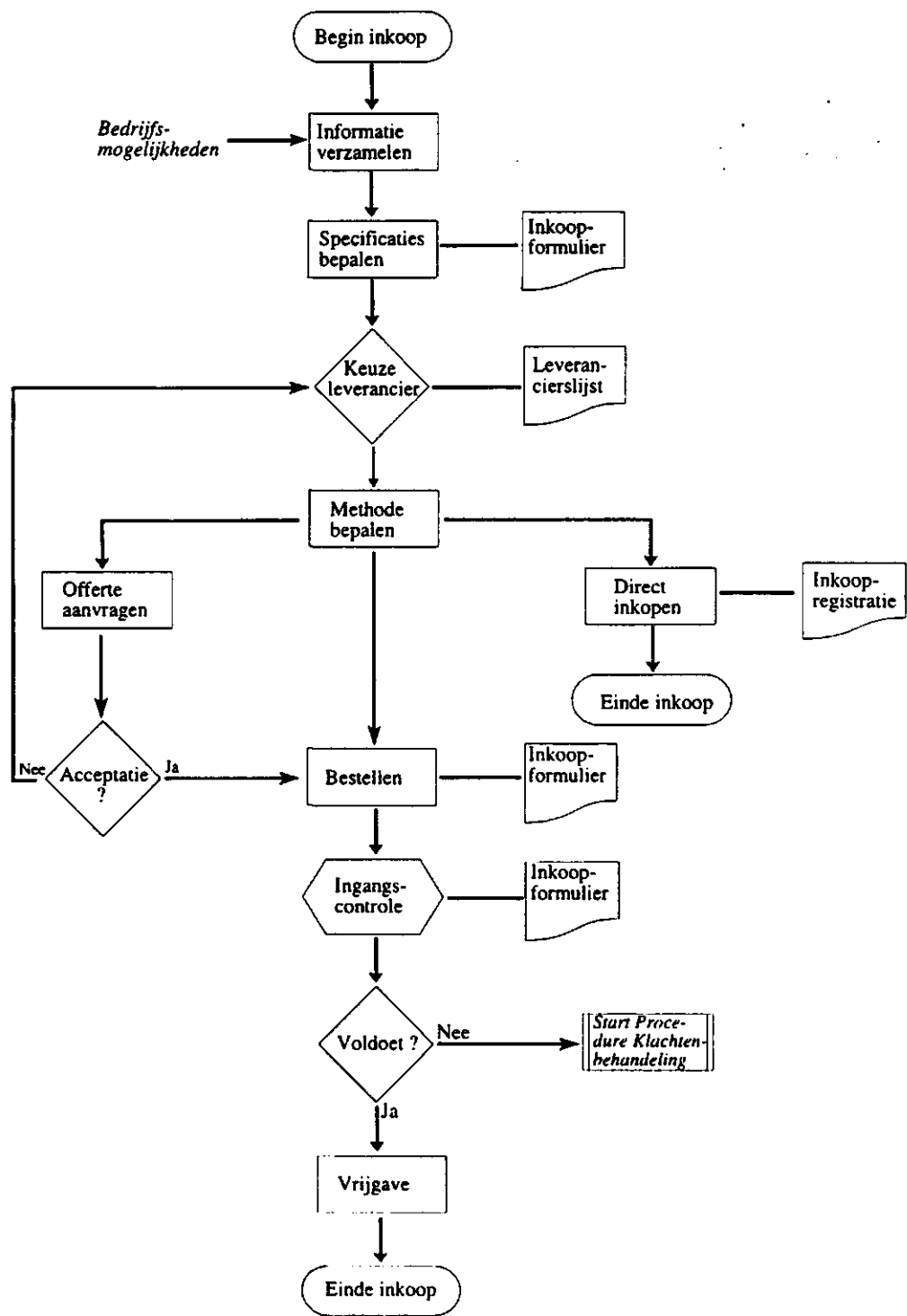
Om aantoonbaar (en controleerbaar) te maken dat onderhoud is uitgevoerd legt de uitvoerder dit vast. Dit kan door op de onderhoudsplanning aan te tekenen dat het onderhoud is uitgevoerd (b.v. ze paraaf in het betreffende vakje).

Bijzonderheden over onderhoud (b.v. een te verwachten reparatie of vervanging) kunnen worden vastgelegd op het onderhoudsschema middels een afwijkend teken.

4. Evalueren

Periodiek wordt nagegaan of de onderhoudsplanning en -uitvoering voldoet (let ook op wettelijk verplicht onderhoud, zoals brander en koelcel). Evalueer ook de onderhoudscontracten (was het bedrijf op tijd, is het onderhoud naar wens uitgevoerd, enzovoort). Gebruik deze informatie bij het opnieuw opstellen van een onderhoudsplanning.

Inkoop Goederen,
Diensten en Plantmateriaal



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Inkoop	INK 4.1 - 1/2
	AANDACHTSPUNTEN	Datum:... Versie...

1. Referenties, o.a.

- Algemene verkoop en leveringsvoorwaarden plantmateriaal (A.V.L.F.N.)
- Specifieke leveringsvoorwaarden leveranciers (incl. NAK B keuring)

2. Verzamelen informatie

Voorafgaand aan inkopen wordt relevante informatie verzameld over het product of de dienst. Informatie over de bedrijfsmogelijkheden moeten hierbij tevens worden overwogen. In geval van inkoop van plantmateriaal wordt eerst de procedure rassenkeuze gevolgd.

3. Specificaties bepalen

De specificaties moeten worden vastgelegd bijvoorbeeld op het Inkoopformulier.

4. Keuze leverancier

De leverancierskeuze wordt bepaald op basis van een aantal uitgangspunten. Geef aan welke dit zijn; bijvoorbeeld de leveringshistorie van de leverancier, eigen ervaring met de leverancier, voorkeur voor ISO-9000-gecertificeerd. Geef tevens aan hoe je omgaat met nieuwe / onbekende leveranciers. De leverancierslijst geeft een overzicht van goedgekeurde leveranciers en kan tevens gebruikt worden als adressenbestand.

5. Wijze van inkopen

De werkwijze en verdeling van verantwoordelijkheden bij Inkoop verschilt meestal per productgroep. De procedure moet hierover duidelijk zijn.

Een voorbeeld:

Producten/diensten tot fl.100,- **direct inkopen** door de verantwoordelijke medewerker. Deze producten worden direct bij een leverancier gekocht ("boodschappen doen"), waarbij kan worden volstaan met het vastleggen van de aankoop, de naam van de leverancier en eventuele productspecificaties (beschrijf bedrijfsspecifieke registratiemethode).

Producten/diensten > fl.100. De ondernemer bepaalt of er een **offerte** aangevraagd moet worden (in ieder geval bij plantmateriaal en investeringen). Offerte wordt beoordeeld op een aantal uitgangspunten (geef aan welke). **Bestellen**, al dan niet na het aanvragen van een offerte, gebeurt telefonisch of schriftelijk. Hierbij wordt altijd het Inkoopformulier ingevuld / gebruikt.

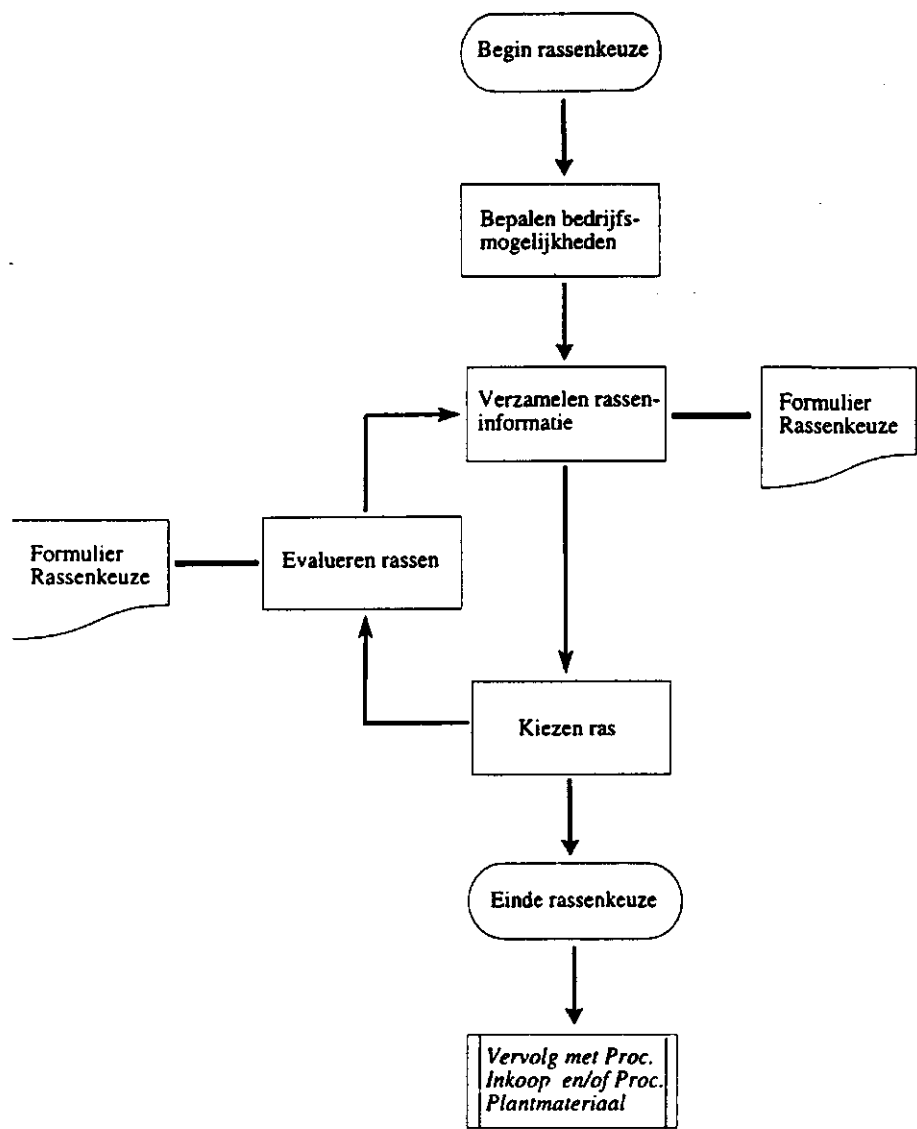
6. Ingangscontrole.

Door goede ingangscontrole kunnen problemen worden voorkomen. Vergelijk bij binnenkomst:

- de geregistreerde afspraken (bestelling en leveringsvoorwaarden) met de levering.
- de levering met de afleverbon (zowel kwaliteit als kwantiteit).

Resultaat vastleggen in kolom "Controle" op het Inkoopformulier. Maak aantoonbaar dat alleen goedgekeurd product wordt gebruikt. Indien het geleverde niet voldoet wordt procedure klachtenbehandeling gestart.

Rassenkeuze



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Rassenkeuze	RAS 4.2 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Referenties, o.a.:

Procedure Planning
Procedure Inkoop
Procedure Plantmateriaal

2. Bepalen bedrijfsmogelijkheden

Bepaal de teelttechnische- en bedrijfsmogelijkheden in relatie tot rassenkeuze, nl.

- bedrijfssituatie (kastype, bedrijfsuitrusting, inrichting, grondtype, personeelsbestand, kennis)
- doelstellingen bedrijf (afzet-richting, marktverwachting, kostprijs, persoonlijke voorkeur/ambitie).

3. Verzamelen rasseninformatie

Over de potentiële rassen, die in de bedrijfsmogelijkheden passen, moet gedetailleerde informatie verzameld worden. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het (voorbeeld) rassenformulier.

Bij de keuze van het ras moet tevens rekening worden gehouden met de reactietijd van het ras in een bepaalde plantperiode (voorbeeld-indeling; juni-september, oktober-december, januari-maart, april-mei). Maak bij de reactietijd onderscheidt tussen de tijd van planten tot bloei en de tijd van planten tot planten (inclusief preparatietijd).

Het verzamelen van deze informatie is een continu proces door het jaar heen (voorbeeld informatiebronnen: rassenproeven, veredelingsbedrijven, vakbladen).

De verzamelde informatie wordt gestructureerd vastgelegd op het formulier rassenkeuze.

4. Evaluatie

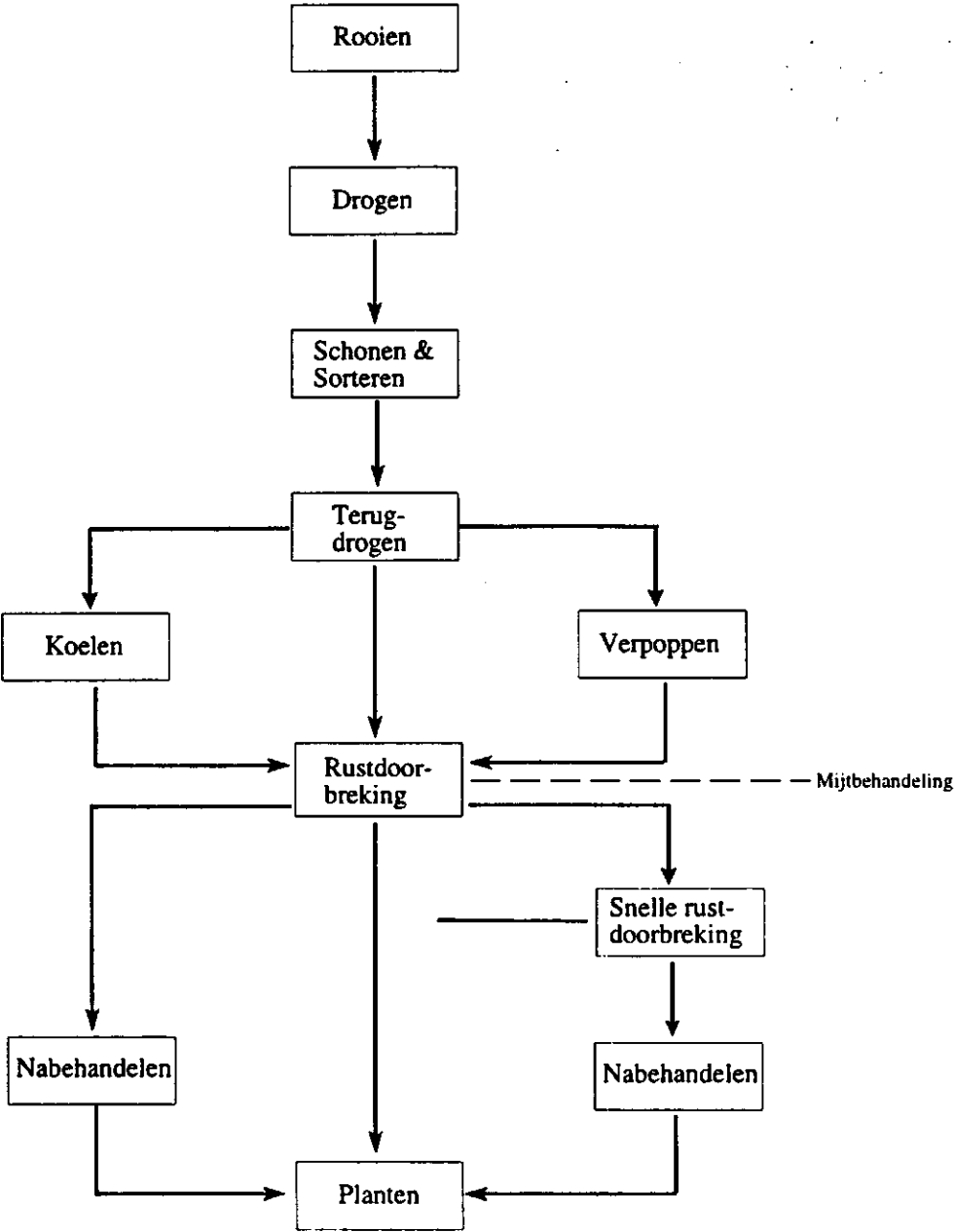
De ondernemer evalueert het resultaat van het ras na de eerste teelt en legt dit vast op het rassenformulier onder "evaluatie op *datum* van ras *naam*".

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Rassenkeuze		RSF 1.
	VOORBEELD FORMULIER RASSENKEUZE		Datum: Versie ..

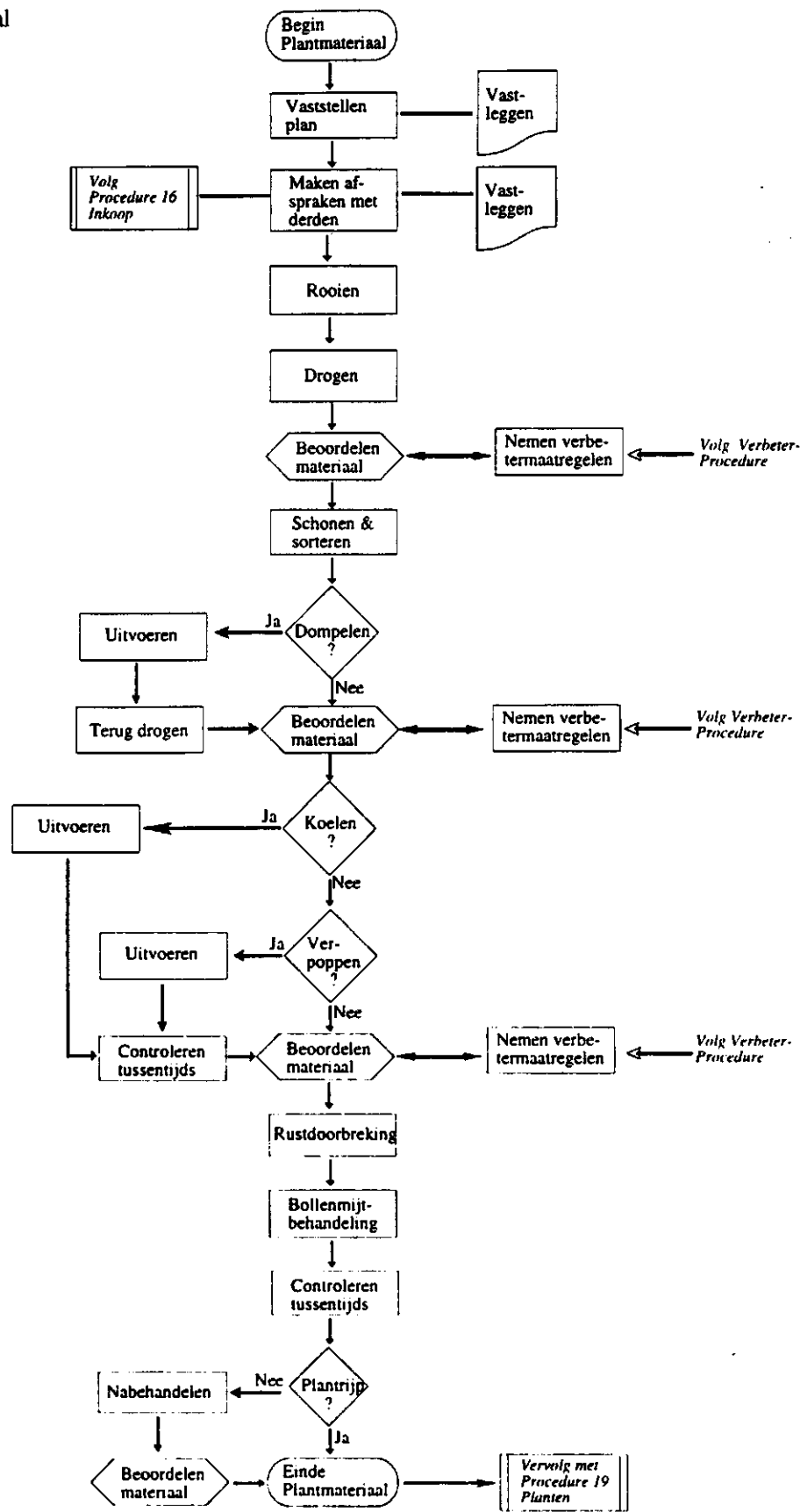
Geef per ras en kenmerk een classificatie van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend)

CULTIVAR ->						
KENMERK	Ver-wachting	Evaluatie op.....	Ver-wachting	Evaluatie op.....	Ver-wachting	Evaluatie op.....
productkwaliteit jaarrond						
productie						
reactietijd, zie aandachtspunt 3						
kwaliteit hoofdtak						
kwaliteit haken						
stand van haken						
bladkwaliteit en -lengte						
bloem						
bloeiwijze (bloeibare knoppen)						
duimgevoeligheid						
gevoeligheid voor afgroeien						
gevoeligheid lengtescheuren						
gevoeligheid voor verstenen & koelstippen						
fusarium gevoeligheid						
necrose gevoeligheid						
gevoeligheid voor splijters						
virusgevoeligheid						
botrytis gevoeligheid						
bruikbaarheid knol/kralen						
rustdoorbrekingsbehoefte						
bewaarmogelijkheden						
werkbaarheid						
arbeidsbehoefte						
houdbaarheid						
ervaringen met dit ras						

Overzicht Procedures
Rooien, Plantmateriaal, Planten



Plantmateriaal



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Plantmateriaal	PLM 4.3 - 1/2
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Omschrijving

Het is bij dit complexe proces belangrijk aan te geven wat het wel en niet omvat. Bijvoorbeeld "deze procedure beschrijft hoe op dit bedrijf plantmateriaal wordt geproduceerd en geprepareerd, van het rooien, het drogen van knollen tot het moment dat het materiaal voldoende ontwikkeld is om te planten".

2. Referenties, o.a.:

Procedure Inkoop
Procedure Planning

3. Vaststellen plan en maken van afspraken

Bepaal m.b.v. de teeltplanning uit Procedure Planning (3.8), wanneer er wat geplant gaat worden. Hierop gebaseerd wordt gezorgd voor het maken van een plan voor het rooien tot en met plantklaar maken.

Bepaal wat het bedrijf zelf doet en welke werkzaamheden worden uitbesteed.

De inkoop van diensten (loonwerkers ed.) gaat volgens procedure Inkoop 4.1.

Afspraken met de betrokken bedrijven (o.a. loonwerkers) moeten worden vastgelegd (afspraken t.a.v. preparatie worden vastgelegd op de standaard transport- en werkbou).

4. Rooien

Aandachtspunten hierbij zijn efficiency en arbeidsomstandigheden. Een en ander kan worden beschreven in een aparte werk-instructie. Doorgeven aan de verantwoordelijke voor drogen of er met of zonder blad is gerooid.

5. Drogen

Het droog-proces is afhankelijk van of er met of zonder blad is gerooid, nl.:

- Met blad: uitgroeien aan blad in de kist of "over de rand" -> dan schonen (wanneer, hoe (handmatig of machinaal) door wie = zelf of loonwerker). -> dan blad afvoeren.
- Zonder blad: Controleer of de kisten zijn gevuld volgens de norm (tweederde vol). Zorg voor optimale luchtcirculatie en controleer tijdens het droogproces op aantastingen. De verantwoordelijke bepaalt wanneer het plantmateriaal voldoende gedroogd is, door het pelstadium te controleren.

6. Schonen en sorteren

Instellen van de machine afhankelijk van ras en knolgrootte (eventueel volgens extra werk-instructie). Voorkom beschadiging van het plantmateriaal door de bunkerbak van de pelmachine niet te vol te storten (tot aangegeven maximum).

Zorg voor gekwalificeerde medewerkers voor het handmatig naschonen en uitsorteren van knollen en kralen. De knollen en kralen worden in aparte bakken gedaan, waarbij nauwkeurig de etiketten worden bijgehouden

Na het schonen beslist de verantwoordelijke op basis van ervaring of de knollen moeten worden gedompeld ter voorkoming van schimmelgroei en ter bevordering van de vitaliteit. Na het dompelen scherp terug drogen en bepaal dat de wonden zijn ingedroogd.

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Plantmateriaal	PLM 4.3 - 2/2
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

7. Koelen of verpoppen

De verantwoordelijke bepaalt of de gedroogde knollen worden gekoeld of verpoppt. Controleer of er schimmelgroei ontstaat op huid van de knol/kraal en neem zo nodig maatregelen. Controleer of de luchtvochtigheid in cel niet boven de norm is (aanpassen om herhaling te voorkomen).

8. Rustdoorbreking

Knollen bij temperatuur van 28 á 30 °C, gedurende 3 tot 6 maanden bij een gerealiseerde luchtvochtigheid van 75 á 85%. Controleer/bepaal na een maand van rustdoorbreking of een bollenmijtbehandeling nodig is (Uitvoering volgens procedure gewasbescherming).

9. Controleren tussentijds

Controleer de ontwikkeling van knollen bij het preparatiebedrijf; zijn ze voldoende ontwikkeld om te planten ? Bv. 1 maand vóór afleveren en 2 weken vóór afleveren. (incl. vastleggen resultaat). Indien ontwikkeling nog niet voldoende (leg criteria hiervoor vast) ga na hoe het probleem opgelost kan worden (overleg met preparatiebedrijf).

9. Planrijp

Indien het materiaal niet voldoende planrijp wordt bevonden wordt een methode gekozen om dit toch te bereiken.

Opmerking: snelle rustdoorbrekingsmethode alleen bij hoge uitzondering, als de knollen niet op tijd planrijp zijn, gebruiken.

10. Evaluatie

Direct na iedere handeling en controle evalueert de ondernemer de resultaten. Als het resultaat niet voldoet wordt dit vastgelegd, wordt de oorzaak nagegaan en worden verbetermaatregelen genomen (volgens Verbeter Procedure 3.5).

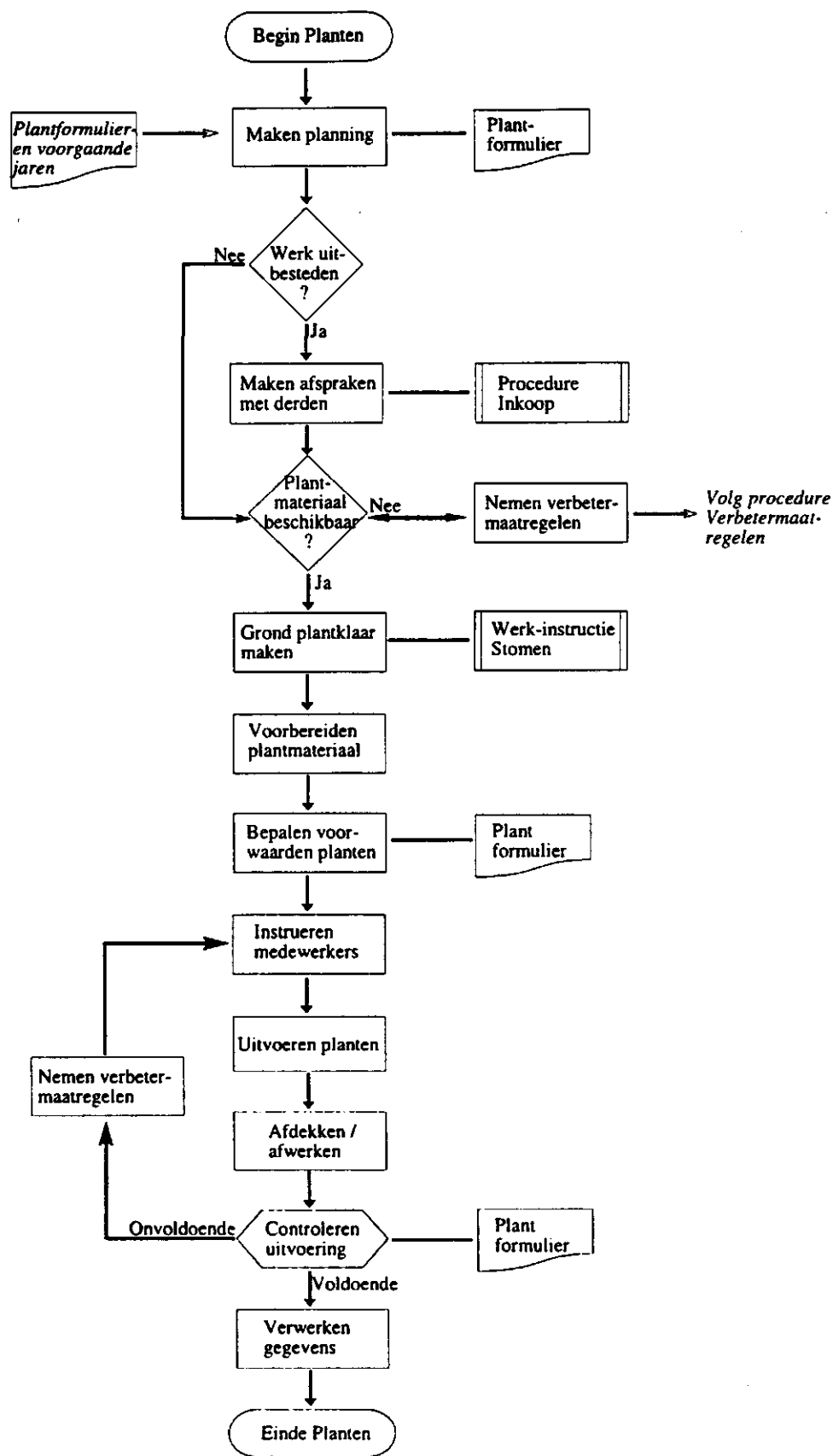
Na de procedure Plantmateriaal wordt vervolgd met de Procedure Planten (Zie Planten, Aandachtspunt 4 "Voorbereiden Plantmateriaal")

11. Registratie en formulieren

Om problemen te voorkomen en zaken aantoonbaar te maken worden registraties bijgehouden b.v.:

- Planningsformulier (Vastleggen wijzigingen in planning + oorzaak, zie Procedure planning)
- Inkoopformulier (Afspraken met derden, zie Pr. inkoop/rassenkeuze)
- Standaard transport- en werkbon
- Labellen partijen

Planten



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Planten	PLM 4.4 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Referenties, o.a.:

Procedure Plantmateriaal
Procedure Planning

2. Maken planning

De verantwoordelijke maakt een planning voor het planten en houdt daarbij rekening met een aantal zaken o.a. arbeidsbehoefte, periode, afdeling(en) en beschikbaar plantmateriaal. De planning van de werkzaamheden kan worden vastgelegd op het Plantformulier. Indien werkzaamheden worden uitbesteed worden deze diensten ingekocht volgens procedure Inkoop.

3. Grond plantklaar maken

Middels grondbewerking, stomen, eventueel voorraadbemesting en behandeling tegen bonenvlieg wordt de grond plantklaar gemaakt. Bij het stomen wordt de werk-instructie Stomen gevolgd. Aandachtspunten hierbij zijn arbeidsomstandigheden en efficiency.

Voorkom nitriet-vergiftiging door de grond voldoende te laten rusten of de grond te bewerken (bv. luchten of spitten).

4. Voorbereiden Plantmateriaal

Controleer het aangekochte of eigen plantmateriaal voor het planten. Geef aan waarop gecontroleerd wordt, bijvoorbeeld plantrijpheid (voldoende wortel- en groeipuntontwikkeling), ziftmaat, vitaliteit (indrogen, verstenen) en aanwezigheid van dierlijke of plantaardige parasieten.

Bepaal of de knollen moeten worden voorgeweekt en/of ondergedompeld (knolontsmetting).

5. Bepalen voorwaarden planten

Bepaal en leg vast de voorwaarden van het planten zoals; plantdiepte, plantdichtheid, aantal knollen per regel en de afstand tot koel- en verwarmingsslangen.

De koel- of verwarmingsslangen recht intrekken.

Tijdens het planten wordt gecontroleerd of de afspraken worden nagekomen.

Afwijkingen worden vastgelegd op het Plantformulier en er wordt direct bijgestuurd.

De oorzaak wordt bepaald/vastgelegd en verbetermaatregelen treffen ter voorkoming.

6. Afdekken / Afwerken

Aanrollen en grond afdekken. De verantwoordelijke bepaalt met welk materiaal de grond afgedekt wordt, nl. isolerend materiaal of lichtreflecterend materiaal in lichte periode. De paden tevens afdekken als bodemisolatie in de zomer bij koelvakken.

Druppelleiding en steunmateriaal aanbrengen. Alles teeltklaar maken door gaas uit te rollen (strak), steunpaaltjes, koppalen, staanders en leggers in verband te zetten.

In de winter wordt mogelijk het gaas met acryldoek of plastic folie afgedekt, waarna de gewasverwarming wordt aangebracht.

7. Verwerken gegevens

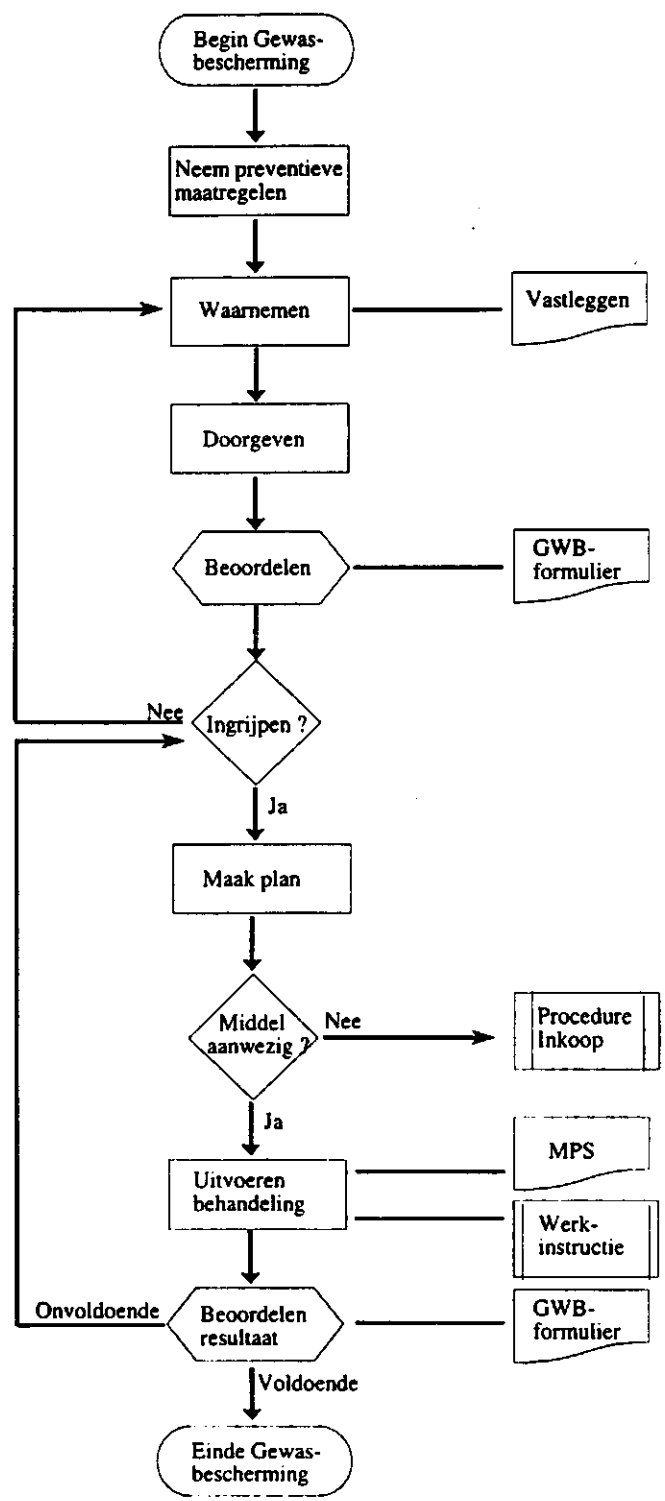
In een evaluatie nagaan of het planten goed is verlopen en of er zaken voor verbetering vatbaar zijn. Dit kan op zijn op diverse gebieden, bijvoorbeeld arbeidsbehoefte, andere planning, andere volgorde, andere werkwijze.

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Planten	PLF 1.
	VOORBEELD PLANT-FORMULIER	Datum: Versie ..

Gegevens partij plantmateriaal:
 Ingekocht (van.....) of eigen materiaal
 Geprepareerd door:.....
 Binnengekomen op:.....
 Opmerkingen:

	Planning	Door wie	Opmerkingen
Werkzaamheden			
1. Voorbereiden algemeen			
2. Voorbereiden grond			
3. Voorbereiden plant-materiaal			
4. Planten			
5. Machine instellen			
6. Controleren geplant materiaal			
7. Aanrollen			
8. Grond afdekken			
9. Druppelleiding aanbrengen			
10. Steunmateriaal aanbrengen			
11. Gewasverwarming aanbrengen			

Gewasbescherming



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Gewasbescherming	GWB 4.5 - 1/2
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Omschrijving

Deze procedure beschrijft hoe op dit bedrijf ziekten en plagen, tijdens de teelt en de preparatie, in het gewas, in de knol en in de grond worden voorkomen en beheerst.

2. Referenties, o.a.:

Procedure Plantmateriaal

Registraties en richtlijnen Milieu Project Sierteelt (MPS)

3. Preventieve maatregelen nemen

Door in een vroeg stadium preventieve maatregelen te nemen kunnen problemen worden voorkomen. Aandachtspunten zijn o.a.: alleen ziektevrij en NAK-B goedgekeurd plantmateriaal in kopen, voor elke nieuwe teelt stomen en signaalplaten op te hangen en te controleren.

4. Waarnemen + Doorgeven

Alle medewerkers moeten tijdens de werkzaamheden in het gewas op de aanwezigheid van ziekten en plagen letten. Er moet voor worden gezorgd dat men daarvoor voldoende kennis heeft (b.v. cursusmiddag en/of poster in kantine). Naast deze ad hoc waarnemingen is het nuttig om structureel eenmaal per week door de kas te gaan om te zoeken naar ziekten en plagen (kijk daarbij specifiek op tochtplekken en signaalplaten).

Als iemand iets afwijkends signaleert moet dit (+ locatie) direct worden doorgegeven aan de verantwoordelijk voor gewasbescherming. Mogelijke methodes zijn b.v. opschrijven in kladblokje of clip ophangen of aangeven op plattegrond in de kantine.

5. Ingrijpen

Op basis van de waarnemingen en/of het te volgen spuitschema bepaalt de verantwoordelijke of er moet worden ingegrepen. Hij bepaalt wanneer, door wie (alleen diegene met een spuitlicentie) en hoe, de handeling gaat worden uitgevoerd. Bij de keuze voor het middel en de methode worden een aantal zaken overwogen, zoals o.a. mogelijkheid biologische ingrijpen, mogelijkheid pleksgewijs ingrijpen, toedieningstechnieken, resistentievorming. Hij houdt tevens rekening met de veiligheid van de medewerkers en de afbreektijd van het middel.

Indien het middel niet aanwezig is wordt het aangeschaft volgens procedure Inkoop. Indien gewenst houdt men de voorraad bij op een voorraadregistratieformulier.

De aangewezen persoon voert de behandeling uit volgens de werkinstructie "Uitvoeren van gewasbeschermingshandeling(en)".

De gegevens over verbruik worden direct na de behandeling ingevuld op het MPS formulier. Men draagt zorg voor de MPS-deelname, door op tijd de lijsten in te sturen en te controleren.

6. Beoordelen resultaat

De verantwoordelijke zorgt voor controle en vastlegging van het resultaat.

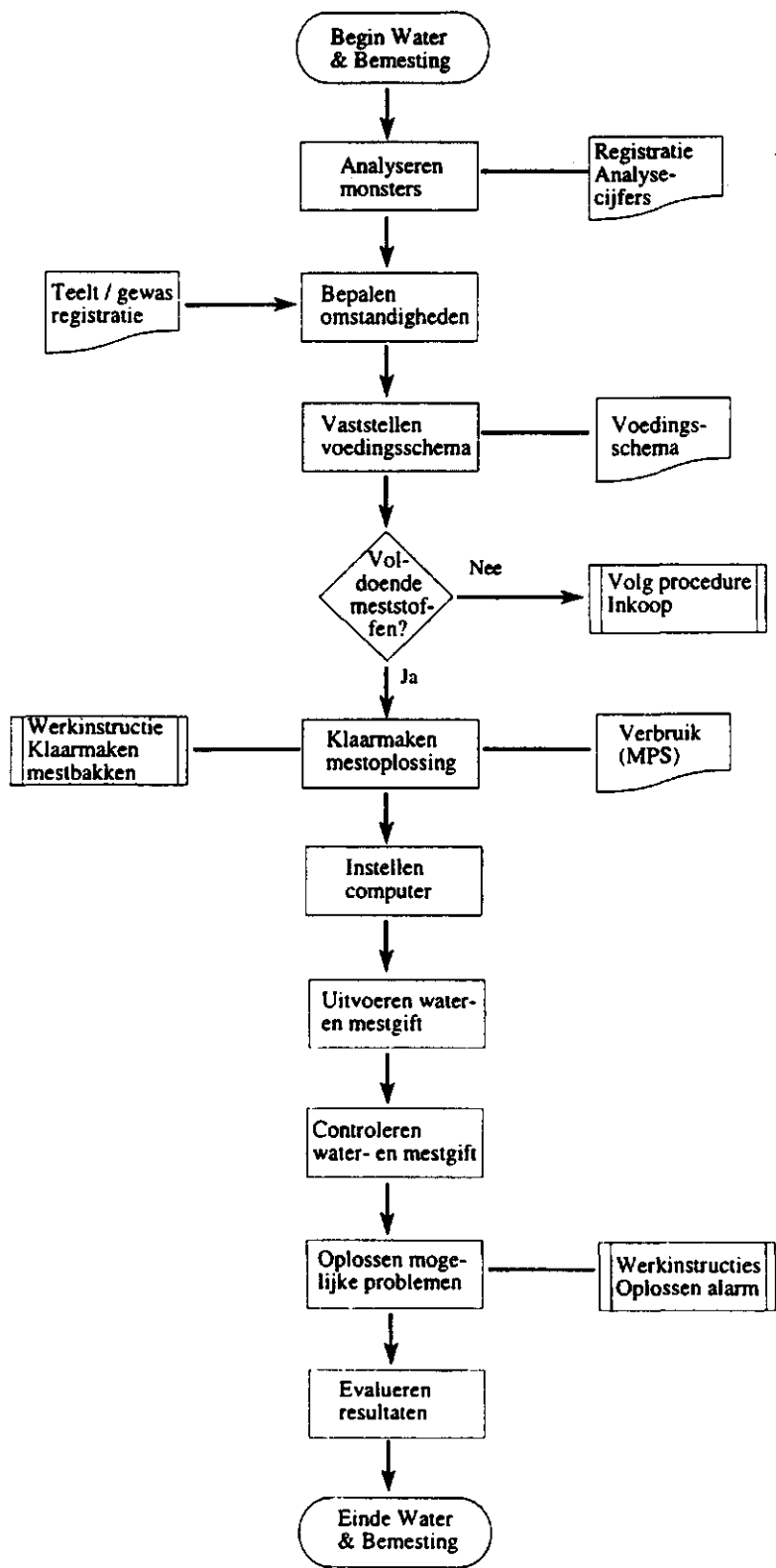
De verantwoordelijke zorgt voor afvoer van de lege verpakking en haalt bepaalde tijd na de behandeling het waarschuwbord van de deur.

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Gewasbescherming	GWB 4.5 - 2/2
	VOORBEELD WERK-INSTRUCTIE	Datum: Versie ..

Werkinstructie -1-: Uitvoeren van gewasbeschermingshandeling(en)"

1. **Niet roken of eten** tijdens de uitvoering van een behandeling !
2. Ken de conclusies over het **middel, methode, plaats en planning**.
3. Zorg dat aan de **randvoorwaarden** is voldaan (warm, donker, instraling, gesloten ramen).
4. Controleer of de te gebruiken **apparatuur** goed werkt.
Let op of de spuitdoppen goed schoon zijn -> Zo niet, maak ze schoon.
5. Plaats het **waarschuwbord** op de deur van de ruimte waar een gewasbeschermingshandeling wordt uitgevoerd.
6. Lees het **etiket** van het middel voor gebruiksvoorschriften en veiligheid.
7. **Bereken** de benodigde hoeveelheid middel en spuitvloeistof. Bepaal spuitdruk en snelheid waarmee gespoten moet worden.
8. Gebruik indien het middel vergiftiging of huidandoening kan opleveren een **sputmasker, handschoenen, laarzen en een spuitpak**.
9. **Meet** de berekende hoeveelheid middel zeer nauwkeurig **af** met een schone maatbeker. Maak de maatbeker direct na gebruik weer schoon.
10. **Ruim** overgebleven middelen direct weer **op** (sluit na gebruik de kast weer af)
Spoel lege verpakkingen schoon en deponeer ze in de container of leg ze in de daarvoor bestemde ruimte.
11. **Vul** de voorraadbak met de berekende hoeveelheid water, voeg de middelen toe en laat het oplossen/mengen. Maak precies genoeg vloeistof klaar; voorkom te veel.
12. Let op dat er tijdens de behandeling **geen gevaar** voor andere medewerkers of schade aan het gewas ontstaat.
13. Spuit de **sputtank leeg** over het gewas en spoel schoon met water. Spoel de leidingen na gebruik schoon met water. **Ruim de apparatuur op** op de daarvoor bestemde plaats.
14. Maak de gebruikte **kleding goed schoon** en berg het op in de daarvoor bestemde ruimte.

Water & Bemesting



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Water & Bemesting	W&B 4.6 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Referenties, o.a.:

Wet en Regelgeving

Registraties en richtlijnen Milieu Project Sierteelt (MPS)

2. Analyseren monsters

De verantwoordelijke zorgt ervoor dat er jaarlijks minimaal 4 grondmonsters worden genomen ten behoeve van de water- en mestgift. Beslis over wel of geen voorraadbemesting geven (afhankelijk van grondsoort), op basis van grondmonsters en ervaring. Neem ook monsters van het slootwater.

3. Vaststellen voedingschema

Het voedingsschema wordt vastgesteld op basis van:

- de monsters, het adviesschema
- type plantmateriaal en cultivar
- grondsoort, type water, seizoen, wel of geen voorraadbemesting
- gewasontwikkeling (informatie uit gewasregistratie)

Door tevens de aanpassingen in het adviesschema en de reden daarvoor vast te leggen kan men beter inzicht krijgen in het proces water- en mestgift.

Het voedingsschema wordt vastgelegd en bij de mestbakken geplaatst.

4. Klaarmaken mestoplossing

De inkoop van meststoffen gaat volgens procedure Inkoop. Hou indien gewenst een voorraadregistratie bij. De verantwoordelijke zorgt voor het klaarmaken van de mestoplossing, volgens werk-instructie "bakken klaarmaken". In deze werk-instructie kan worden aangegeven Hoe de bakken klaargemaakt dienen te worden, b.v. beschermende kleding aan, volgorde meststoffen in welke bak, roeren, water bijvullen, afdekken.

Vastleggen gebruik water en mest op MPS-formulier.

5. Controleren

Controleer de afgifte en houdt de gewasontwikkeling in de gaten. Droog de nacht in om ziektes/plagen te voorkomen (b.v. gewas afschudden en droogstoken).

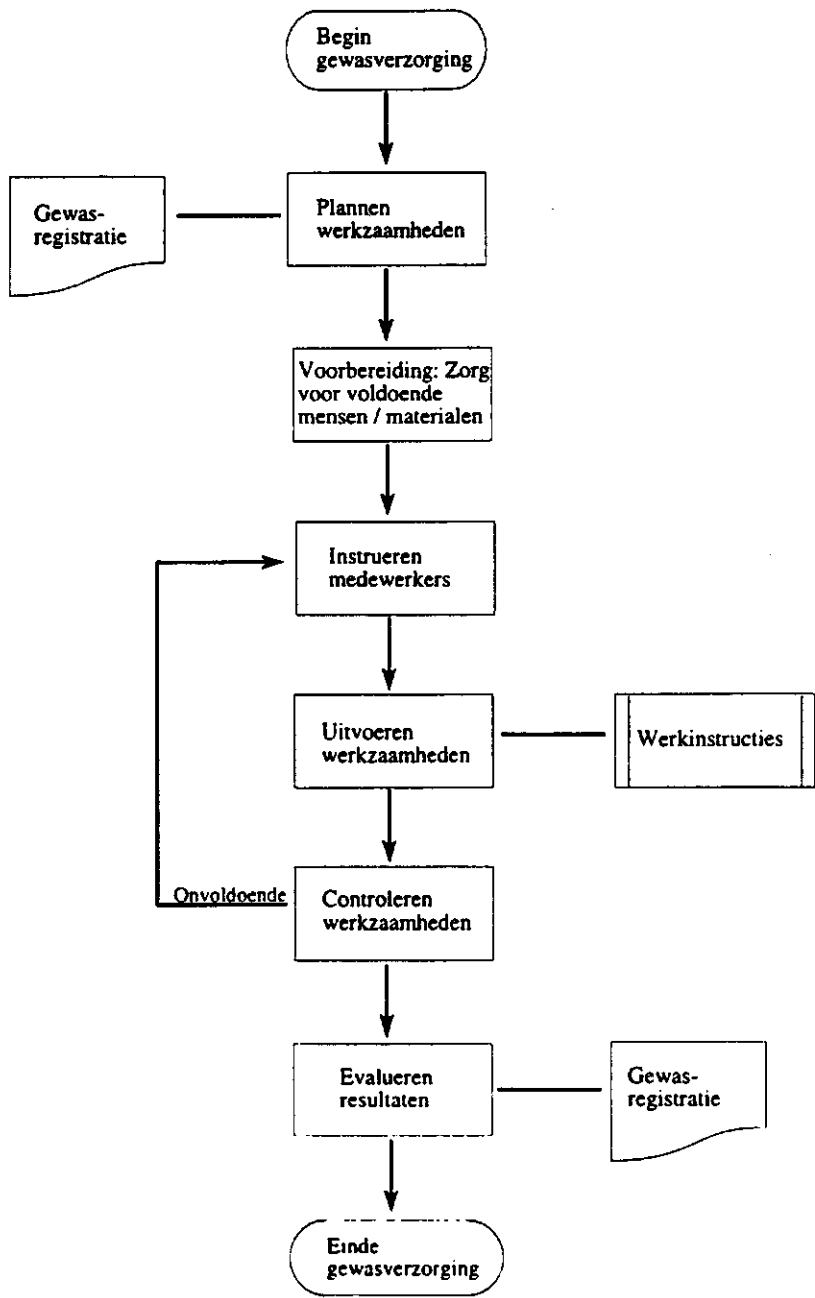
Voor onderhoud meters en apparatuur, zie procedure Onderhoud.

Controleer regelmatig (handmatig) de vochtigheid van de grond.

6. Oplossen mogelijke problemen

Zorg ervoor dat bekend is bij de verantwoordelijke en zijn vervanger hoe storingen en alarm verholpen kunnen worden. B.v. door handleiding en telefoonnummers op vaste plaats te leggen en door aanvullende werk-instructies op bruikbare plaatsen te plaatsen.

Gewasverzorging



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Gewasverzorging	GWZ 4.7 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Plannen en voorbereiden

Bij de planning van gewasverzorging wordt met veel andere zaken rekening gehouden, o.a. klimaat, oogstwerkzaamheden, gewasontwikkeling. De gewasregistratie (registratie van de gewasontwikkeling en productie) kan hierbij een hulpmiddel zijn.

Aandachtspunten bij de planning:

a. gaas ophalen

Frequent uitvoeren, met gewasontwikkeling mee

Gaas moet strak (blijven) staan.

b. uitdunnen

Na 4 á 6 weken na het planten op licht droge grond. Vooraf testen of het goed gaat. Bij de uitvoering spelen ervaring en inzicht een belangrijke rol.

c. doorhalen en tussenstoppen

Voorzichtig uitvoeren, bij voorkeur als de plant wat slap is zoals aan het einde van de dag.

d. bladplukken / -maaïen

Tijdstip: zorg voor maximale lichtonderschepping

2. Uitvoeren werkzaamheden

Voor (complexe) gewasverzorgingshandelingen kunnen werkinstructies worden gemaakt, bijvoorbeeld:

Bladmaaïen

- Eerst zieke planten verwijderen

- Machinaal:

zorg voor scherpe messen

let op de as van de machine (bij instabiel mes wordt gebroken i.p.v. gemaaid)

maak mes van de machine schoon na gebruik

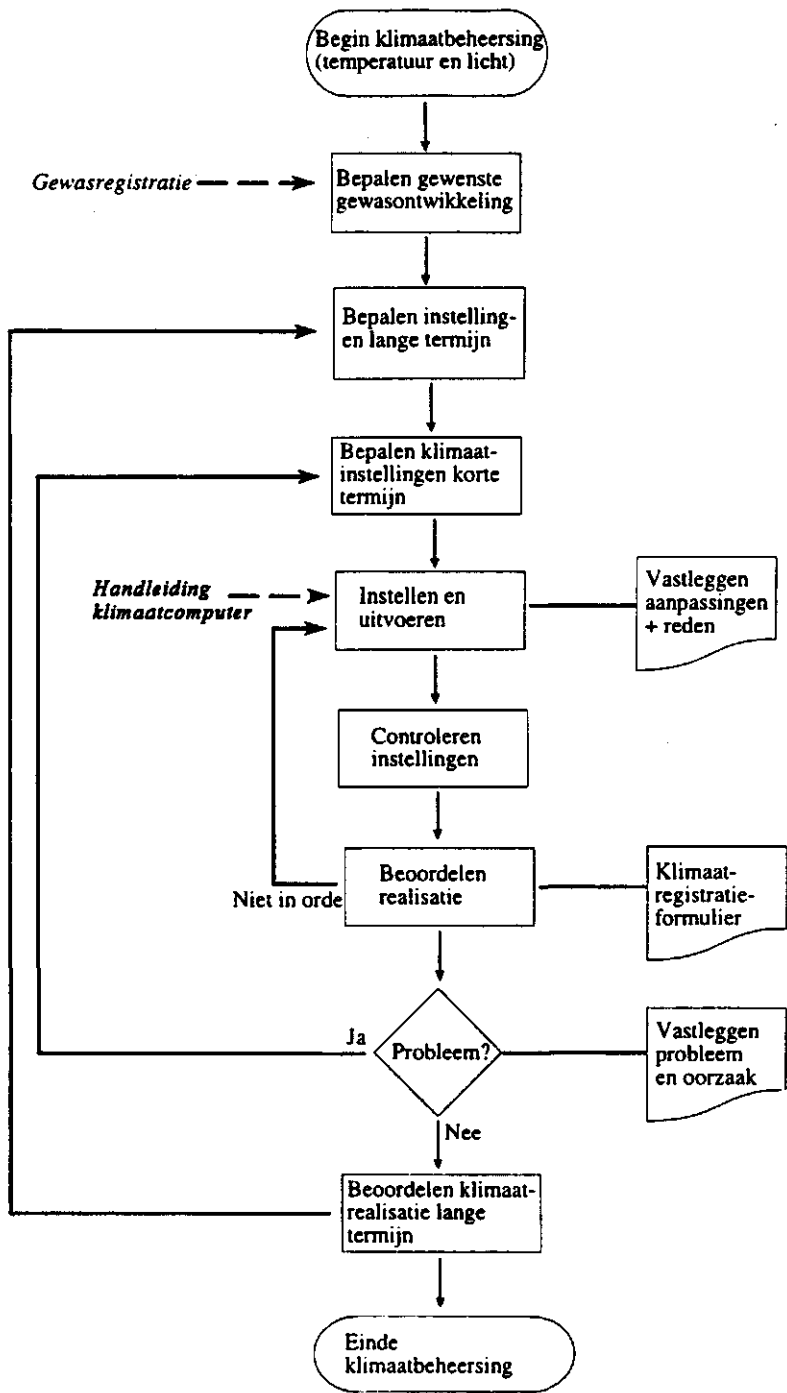
maak opvangbak direct na gebruik schoon

met de hand naplukken bij paaltjes

Aandachtspunt in alle gevallen is "voorkom beschadiging".

3. Nb.: Afhankelijk van het bedrijf zal het werk "Zieke planten weghalen" bij het proces gewaswerkzaamheden of bij het proces gewasbescherming worden beschreven.

Klimaat



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Klimaatbeheersing	KLM 4.8 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Referenties, o.a.

- Handboek klimaatcomputer

2. Bepalen gewenste gewasontwikkeling en instellingen lange termijn

Middels het proces klimaat worden de teelt, het gewas en de productie beïnvloed.

Door vooraf na te gaan wat men wil bereiken en waarop men wil sturen, kan het klimaat optimaal worden benut. Tevens kan men daarbij nagaan wat er op gebied van energiebesparing nog geoptimaliseerd kan worden.

Gewasregistratie (registratie van de gewasontwikkeling en productie) kan hierbij als hulpmiddel dienen.

3. Bepalen klimaatinstellingen (korte termijn)

Bepaal klimaatwaarden op gebied van:

- Grondtemperatuur (koelen, verwarmen)
- Kastemperatuur (inclusief luchtvochtigheid en CO₂)
- Licht (schermen, krijten, assimilatiebelichting)

4. Instellen en uitvoeren

Indien twee of meer personen het klimaat regelen (b.v. twee ondernemers), is het praktisch steeds vast te leggen wat er wanneer aangepast is. Hiermee wordt voorkomen dat met direct achter elkaar aanpassingen doorgaat voeren.

Het kan tevens nuttig zijn om de redenen van aanpassingen in de instellingen op te schrijven. Met name voor de optimalisering van het klimaat op wat langere termijn kan dit bruikbare informatie zijn.

5. Beoordelen realisatie en Probleem ?

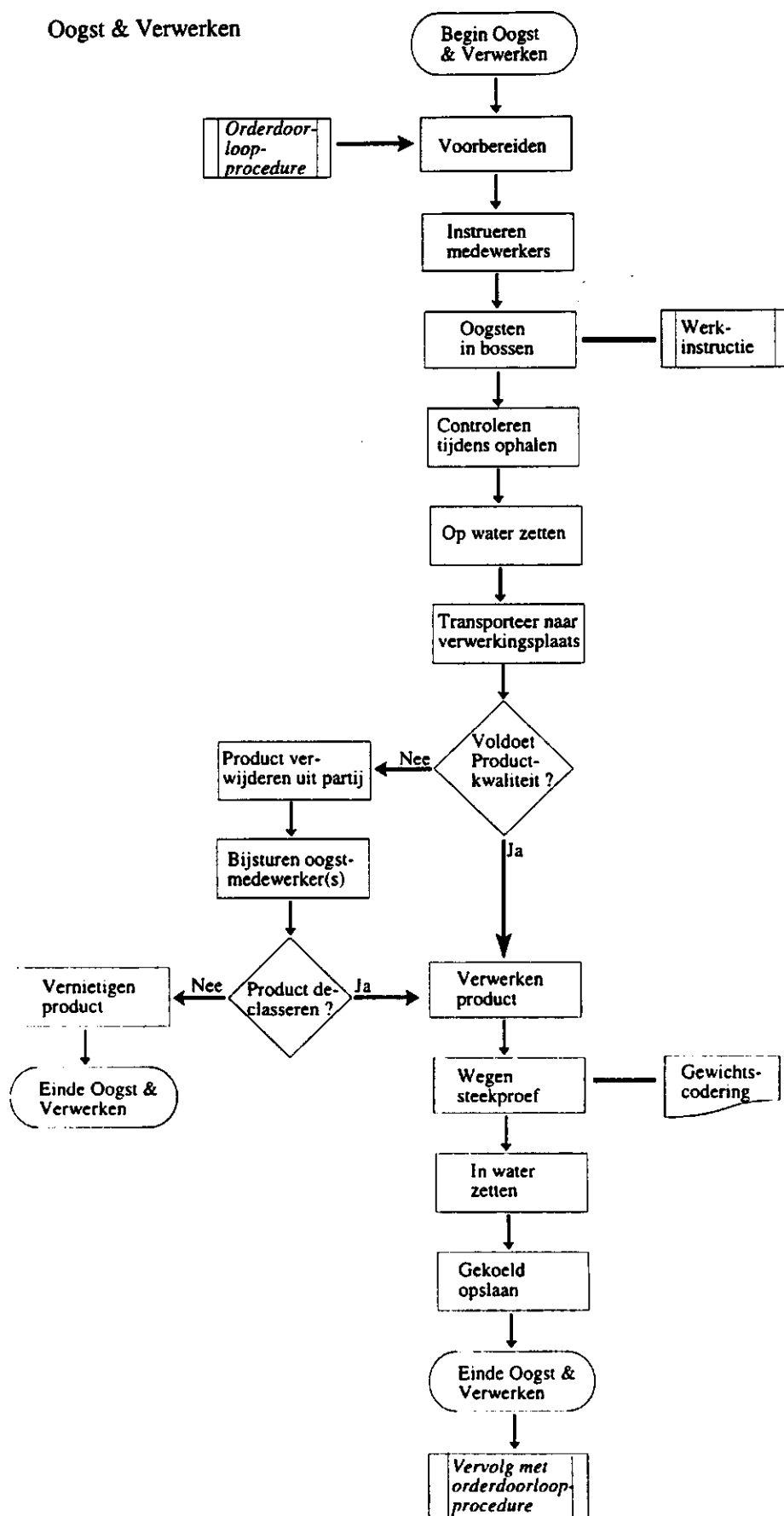
Bij de beoordeling van de realisatie moet worden aangegeven wat dit precies inhoudt, bijvoorbeeld; grondtemperatuur meten bij het groeipunt. Op basis van de beoordeling van de klimaatrealisatie wordt al dan niet een probleem geconstateerd. In de procedure moet zijn beschreven hoe en wanneer men reageert op afwijkingen.

Bijvoorbeeld: Men streeft in de zomer naar een kastemperatuur van lager dan 16 oC (instelling), bij de beoordeling blijkt dat deze temperatuur wordt overschreden. Geef aan hoe er gereageerd moet worden; b.v. schermdoek gebruiken.

6. Beoordelen klimaatrealisatie lange termijn

Door het klimaat te evalueren zal men het kunnen optimaliseren. Betrek deze gegevens (o.a. wat is er gedaan, wat was het effect) bij het bepalen van de instellingen voor een volgende periode c.q. jaar.

Oogst & Verwerken



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Oogst & Verwerken	O&V 4.8 - 1/2
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Referenties, o.a.;

Procedure planning
 Procedure afzet (wensen afnemers)
 Aanvoervoorschriften veiling

2. Voorbereiden

Inschatten van hoeveelheid takken, benodigde tijd en hoeveelheid containers.
 Zorg voor voldoende mensen en materialen, o.a. (schone) containers vullen met schoon water en klaarzetten. Zorg voor water met voorbehandelingsmiddel.
 Vanuit procedure Afzet nagaan of er speciale wensen van afnemers zijn (bestellingen).

3. Oogsten in bossen

De medewerkers oogsten volgens de werk-instructie "Oogsten" en krijgen voorafgaand aan het werk, indien relevant, specifieke instructies. Ten behoeve van de kwaliteit van het werk en het product is het aan te raden het werk uit de anonimiteit te halen (voorbeelden: iedere medewerker gebruikt eigen gekleurd elastiek, gebruik padregistratie, vaste paden oogsten)

4. Controleren tijdens ophalen en op water zetten

Door het ophalen door één vaste persoon te laten doen, kan de kwaliteit direct beoordeeld worden en kunnen de medewerkers direct worden bijgestuurd. In de procedure moet worden ingegaan op wie ("de ophaler") er voor zorgt dat de bloemen binnen een bepaalde tijd op water staan.

5. Voldoet productkwaliteit ?

In de verwerkingsruimte worden de bloemen beoordeeld en verwerkt. Het moet duidelijk zijn wanneer de bloemen niet aan de eisen voldoen (zorg ervoor dat de veilingeisen bekend en aanwezig zijn). "Afwijkende" bloemen kunnen dan volgens andere normen worden verwerkt (b.v. A2) of worden vernietigd (b.v. B2).

6. Verwerken

Het product wordt verder gesorteerd, gebost, gehoest en gebundeld volgens de wensen van de afnemer. Zorg voor gelijkmatige bossen (voorkom lichte en zware takken door elkaar bij bossen) met gelijke stelen.

7. Wegen, in water zetten en gekoeld opslaan

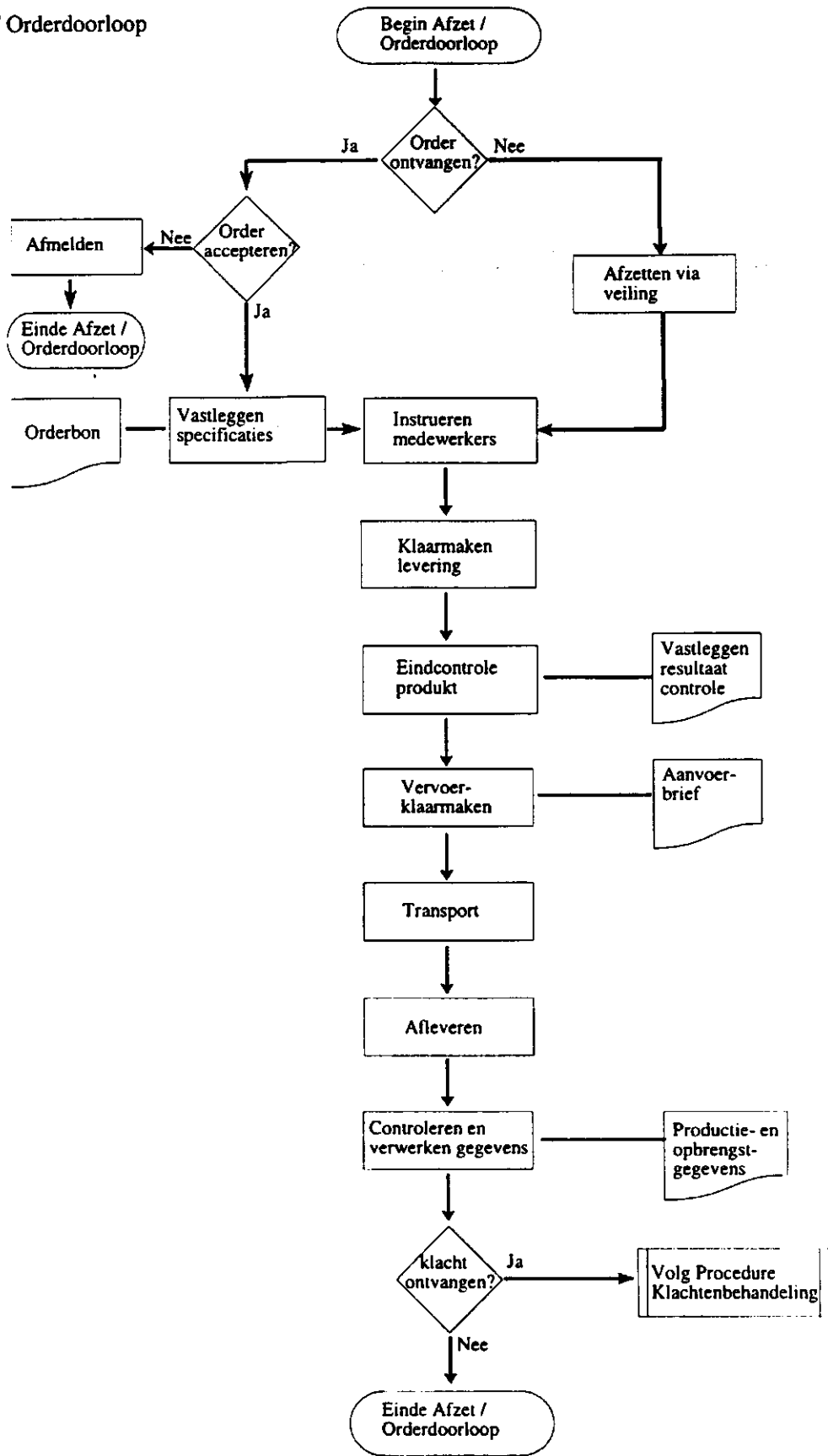
Wie zorgt er voor het wegen (onderhoud weegschaal in procedure onderhoud) en het opschrijven van de gewichtscodering. Zet het product na het verwerken weer op water zetten (binnen een afgesproken tijd). Voorbehandelen: klaarmaken in eigen emmers en later over zetten in veiling emmers. Indien niet wordt voorbehandeld direct in veiling emmers zetten. Plaats het product in de koelcel en controleer de temperatuur (streef temperatuur: 1 tot 2 °C).

Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Oogst & Verwerken	O&V 4.8 - 2/2
	VOORBEELD WERKINSTRUCTIE OOGSTEN	Datum: Versie ..

VOORBEELD WERKINSTRUCTIE OOGSTEN

1. Neem een scherpe schaar (of mesje) mee de kas in.
2. Voorkom beschadiging aan plant en zet je voeten niet in de bedden
3. Virus planten verwijderen (schaar/mes ontsmetten voordat je verder oogst)
4. Schaar/mes ontsmetten tussen verschillende rassen
5. Ken de product eisen (rijpheid, hoeveel takken per bos, haken, voldoende bloemen op een kam)
6. Knip de juiste lengte (op mazen van het gaas, 4 á 4,5 mazen)
7. Kromme takken en te korte takken apart op de draad leggen
8. Geen blad meeoogsten
9. Elastiek 5 cm. van de onderkant bevestigen

Afzet / Orderdoorloop



Tuinbouwbedrijf "het voorbeeld"	Afzet/orderdoorloop	AFZ 4.9 - 1/1
	AANDACHTSPUNTEN	Datum: Versie ..

1. Algemeen

De procedures Oogst, Verwerken en Afzet liggen dicht bij elkaar. Het is een bedrijfseigen keuze of men deze procedures wil scheiden of combineren.

2. Referenties, o.a.;

Aanvoervoorschriften veiling
Eisen afnemers

3. Order ontvangen ?

Indien men een order ontvangt moet in de procedure duidelijk zijn wat men overweegt alvorens de order al dan niet te accepteren. Indien de order wordt geaccepteerd worden de specificaties vastgelegd en doorgegeven aan de oogsters (via de "verantwoordelijke oogsten").

Indien er geen sprake was van een bestelling of indien men de order niet kan of wil accepteren zal men het product via de veiling afzetten.

Indien het bedrijf aanvoervoorspellingen maakt, zal deze informatie worden meegenomen in de beslissing een order al dan niet te accepteren.

4. Eindcontrole product

Voer een eindcontrole uit op kwaliteit en hoeveelheid (dit kan ook de laatste stap zijn van het verwerken). Geef aan hoe je een goedgekeurde levering herkent (bijvoorbeeld aantekenen op de aanvoerbrief).

5. Vervoer klaarmaken en transport

Zet alles goed neer en bindt eventueel tape om de karren. Zorg dat duidelijk vastgelegd is voor wie het product is bestemd. Werk eventueel met transportbonnen zodat duidelijk is wat er precies op welk moment is opgehaald.

6. Klacht ontvangen ?

Als men een klacht ontvangt wordt dit behandeld volgens procedure Klachtenbehandeling. Hierbij wordt tevens de klacht besproken met de betrokken medewerkers (knippers en/of medewerkers "afzet-klaarmaken"), om in het vervolg herhaling te voorkomen.

BIJLAGE 1

OVERZICHT DEELNEMENDE BEDRIJVEN PROJECT KWALITEITSZORG FREESIA

Theo Akerboom, Roelofarensveen

V/d Arend (Ton Olijve), Honselersdijk

Chris Duyvestijn, Stompwijk

Pleun Groeneveld, Tinte

Leen van der Houwen, Hoek van Holland

Arie Stolk, De Lier

H.M. Tesselaar (John Kunst), Heerhugowaard

Ton Vreugdenhil, Naaldwijk

Michel Zeestraten, Oosterhout

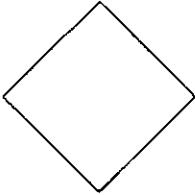
BIJLAGE 2 SYMBOLEN VOOR PROCESSHEMA'S



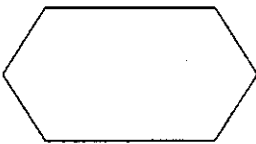
Start en einde van een procedure



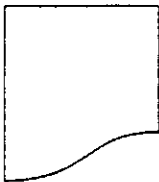
Processtap, activiteit, handeling



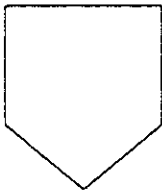
Beslispunt



Kritisch controlepunt



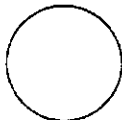
Document



Archief



Verwijzing naar procedure of werk-instructie



Koppeling tussen stroomschema's
binnen een proces



Verbindingslijn